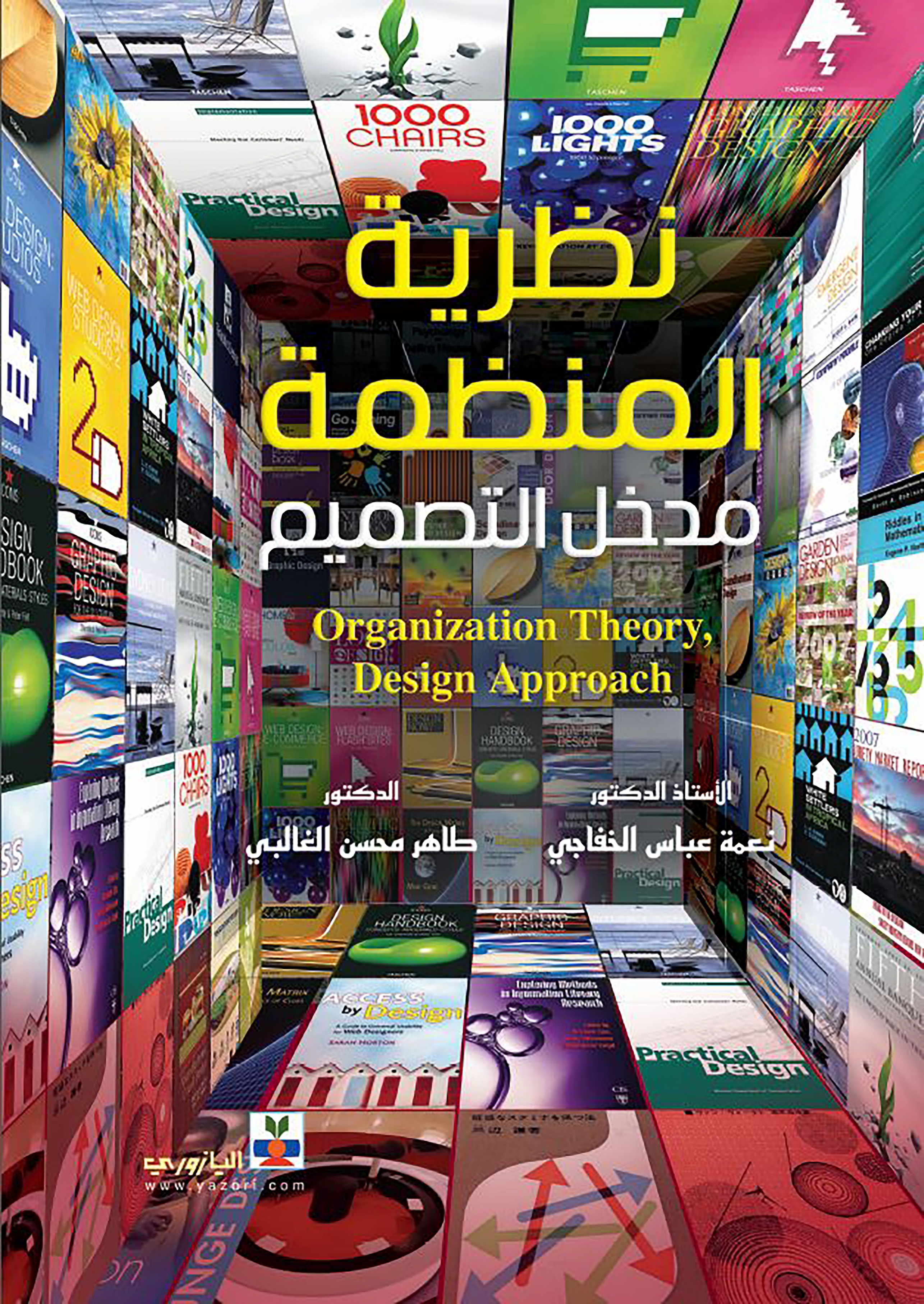

نظرية
المنظمة
مدخل التصميم
Organization Theory,
Design Approach
الأستاذ الدكتور
نعمة عباس الخفاجي
الدكتور
طاهر محسن الغالبي
اليازوري
www.yazori.com

نظريـــة المنظمـــة

(مدخل التصميم)



اصدار -2019

رقم الايداع :2008/8/2760

نظرية المنظمة (مدخل التصميم)

أ.د نعمة الخفاجي +طاهر الغالبي



عمان-العبدلي-مقابل مجلس النواب

هاتف:4626626 6 962+ تلفاكس: 4614185 6 962+

ص.ب:520646 الرمز البريدي: 11152

www.yazori.com info@yazori.com

نظريــــة المنظمـــــة

(مدخل التصميم)

Organization Theory

(Design Approach)

الأستاذ الدكتور

نعمه عباس الخفاجي

الدكتور

طاهر محسن الغالبي

بِسْمِ الـلـهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"الـلـهُ يَصْطَفِي مِنَ الْمَلَائِكَةِ رُسُلًا وَمِنَ النَّاسِ إِنَّ الـلـهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ {75/22} يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَإِلَى الـلـهِ تُرْجَعُ الْأُمُورُ {76/22} "

صدق الـلـه العلي العظيم

الآية (75-76)

من سورة الحج

الإهداء

إلى رسول الهدى والرحمة وإلى آل بيته الطيبين الأطهار

تيمناً وتبريكاً

وإلى أولئك المهتمين بالفكر التنظيمي

نظرية وتطبيقاً

المؤلفان

المحتويات العامة

المحتويات التفصيلية

الفصل الثاني

بيئة المنظمة، وأصحاب المصالح والأخلاق

الفصل الثالث

تصميم المنظمة

الفصل الرابع

تصميم التركيب التنظيمي

الفصل الخامس

العوامل الموقفية المؤثرة على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه

مقدمــة

تشكل نظرية المنظمة أحد فضاءات المعرفة المعاصرة التي تساهم بتحليل كيفية تصميم المنظمة وعملياتها بفاعلية. يتضمن المؤلف تركيز على جانبين متكاملين وهما: فاعلية المنظمة وتصميمها من خلال الاهتمام بالجوانب الآتية:

- التركيز على جوهر الأفكار المتصلة بتصميم المنظمة ومكوناته.
- الاهتمام بالبناء النظري في دراسة نظرية المنظمة عامة وتصميم المنظمة ومكوناته ومحدداته خاصة.
- التعريف بالمفاهيم الأساسية التي احتواها المنظور المعاصر في دراسة المنظمة وبمختلف الاتجاهات.
- تدعيم الرأي بنماذج متنوعة ذات صلة بجوانب فاعلية المنظمة وهيكلها.
- تحقيق التوازن ما بين النظرة الشاملة والمحدودة، الكلية والجزئية في تفسير تصميم المنظمة وفاعليتها.
- إعطاء مساحة ونوافذ للتفكير والبناء المستقبلي بنظرية المنظمة.
- مراعاة الترابط والتتابع قصد تحقيق تراكم بالمعرفة المنظمية.
- إبراز أفكار الرواد والمؤلفين الأساسيين في نظرية المنظمة.

إن الكتاب نافذة فكرية تم إنجازه وفق الآليات أدناه:

1- الحوار المستديم بين المؤلفين بصيغته الذاتية – الموضوعية والجماعية الخلاقة القاصدة تقديم أفضل الممكن.

2- الاستفادة من خبرة المؤلفين التي تمتد لأكثر من ثلاثة عقود تركز جُلّها في البحث والتدريس في نظرية المنظمة وبمختلف مستويات التعليم العالي، وفي العديد من الجامعات ومراكز البحوث والاستشارات.

3- الاستعانة بالمخططات قصد تبسيط عرض الفكرة وضمان وضوحها.

4- تحقيق التوازن بالبناء الفكري مركزين على ما هو مفيد من نظرية المنظمة.

5- السعي لفتح نوافذ التعلم والتفكير لطلبة الدراسات الأولية والعليا والباحثين.

6- إثارة فضول الباحثين والأساتذة لتوسيع المعرفة بنظرية المنظمة عامة وتصميم المنظمة ومحدداته خاصة.

وتأسيساً على ما سبق يعتقد المؤلفان أن الكتاب يشكل مرجعاً فكرياً في نظرية المنظمة وأنه يسهم في سد نقص حاد سواء بالتأليف أم البحث أم البناء الفكري الذي يتسم بالوضوح والرصانة والأمانة، أنه محصلة تجارب وخبرات ومعارف كامنة في الذاكرة سواء أكان منها في الضمير العلمي الحي المتجدد أو ناتج حوار مع الزملاء والمديرين على مختلف المستويات.

ونحن إذ يحدونا ركب المعرفة بنظرية المنظمة، يسودنا الأمل أن نتلقى المزيد من النقد البناء على مؤلفنا هذا.

ومنه تعالى السداد والتوفيق

المؤلفان

عمان - الأردن

الفصل الأول

1

مدخل عام
في دراسة المنظمة والتنظيم

- مقدمة
- ماهية المنظمة
- ماهية نظرية المنظمة
- التحديات التي تواجه منظمات الأعمال
- المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة
- فاعلية المنظمة وفق الاتجاهات المعاصرة

الفصل الأول

مدخل عام في دراسة المنظمة والتنظيم

• مقدمــة

اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين بصورة عامة ومتخصصي إدارة الأعمال بصورة خاصة، باعتبار المنظمات أدوات يستخدمها الأفراد لتنسيق تصرفاتهم وأفعالهم للحصول على قيم مرغوبة متنوعة. وكذلك اتسعت قدرة المنظمات للاستجابة لتحديات بيئة الأعمال وفرصها. يتطلب فهم دور المنظمات وتفسير سلوكها وفق نظرة شمولية تحديد ماهية المنظمة، وماهية نظرية المنظمة، وكذلك السعي لإبراز الاتجاهات الفكرية في دراستها مركزين على الاتجاهات المعاصرة منها.

• ماهية المنظمة:

تتعلق ماهية المنظمة بمحاولة توضيح معنى محدد للمنظمة، ثم بيان أبرز مسببات تكوينها وظهورها، وما هو الدور المتوقع أن تلعبه في بيئة الأعمال.

- معنى المنظمة:

المنظمة هي كيان اقتصادي، واجتماعي، وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة.

يتضح من ذلك إلى أن المنظمة تتكون من الآتي:

1- مجموعة موارد مالية، ومادية، ومعلوماتية وبشرية.

2- إطار يعمل في ظله مجموعة الأفراد وفرق العمل.

3- تمتلك المنظمة أهداف محددة ومهام ذات علاقة.

4- يشكل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة الأعمال.

- مسببات تكوين المنظمة:

عديدة هي مسببات ولادة المنظمة، وظهورها واستمرارها في بيئة الأعمال، ولعل قيام المنظمات بإنتاج السلع والخدمات ذات القيمة والفائدة للزبائن والمجتمع كان ولا يزال عاملاً محفزاً لبقاء المنظمات وتطورها. ويتوقف ذلك على إمكانية استخدام الموارد واستغلال الفرص عبر مجموعة آليات وطرق تساهم جميعاً في زيادة قيمة أعمال المنظمة. إلا أن ذلك لا يلغي ولا يتجاهل مسببات تكوين المنظمات المرتبطة ببناء المجتمعات وحمايتها وإيجاد التخصص في العمل. بل يمكن إجمال مسببات تكوين المنظمات على النحو الآتي:

1- مسببات مرتبطة بمساهمتها في تعميق الحاجة إلى التخصص في العمل.

2- مسببات تتعلق بالاستخدام الكثيف، والمتنوع والعالي للتكنولوجيا.

3- مسببات ذات علاقة بإدارة بيئة الأعمال الخارجية العامة منها والخاصة.

4- مسببات ترتبط باقتصاديات كلف عمليات التبادل والتحويل.

5- مسببات تتعلق بممارسة القوة والنفوذ والرقابة متعددة الاتجاهات.

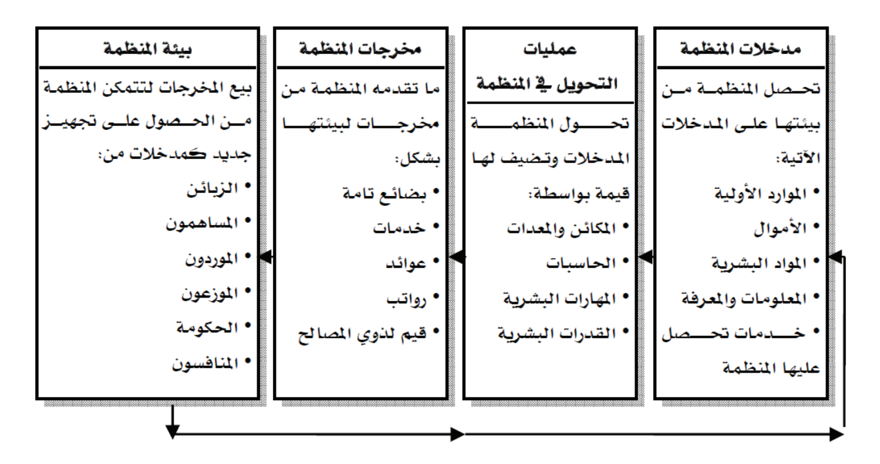
6- مسببات ترتبط بخدمة وإشباع الحاجات الإنسانية على مختلف المستويات.

- دور المنظمة في بيئة الأعمال:

يتجلى الدور الأساسي للمنظمة في بيئة الأعمال بخلق القيمة بأبعادها المرتبطة بمدخلات المنظمة المختلفة، وعمليات التحويل فيها، وما ينتج عنها من مخرجات مستهدفة متوقعة تصب في خدمة ذوي المصالح المتعددين في بيئة الأعمال. يوضح الشكل (1-1) كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة.

شكل (1-1)

كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة



- أنواع المنظمات:

تشكل منظمات الأعمال أحد أهم أنواع المنظمات لدورها الريادي في إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وخلق القيمة منها، واستثمار مختلف الموارد لإشباع حاجات الأفراد والمجتمع المتنوعة، وكذلك التعامل مع الفرص والتحديات والمساهمة في بناء دولة الرفاهية، ومن المفيد الإشارة بصورة مركزة إلى وجود أنواع أخرى من المنظمات وهي:

- المنظمات الحكومية، وهي منظمات تقدم خدمات سيادية.
- المؤسسات العامة، وهي منظمات أوجدتها الدولة لمنع احتكار الموارد واستثمارها.
- منظمات دولية، وهي منظمات لا تعود ملكيتها لدولة معينة، بل لتحقيق المصالح الدولية.
- المنظمات غير الهادفة للربح: وهي مؤسسات المجتمع المدني المختلفة الأغراض.
- التعاونيات، منظمات تخدم فئات معينة من المجتمع وهم المشاركون في تكوينها.

إن التركيز هنا يتم على منظمات الأعمال التي تعمل في بيئات مختلفة، وذات حجوم مختلفة وتمارس أنشطة مختلفة بما فيها المحلية، والدولية والعالمية. وفي العادة يقوم الأفراد بإنشاء هذه المنظمات ويتمتع هؤلاء بالروح الريادية ويعملون على زيادة الثروة من خلال الأرباح وتعظيم قيمتها للمنظمة والمجتمع معاً.

- ماهية نظرية المنظمة:

تمثل نظرية المنظمة وعاء فكري يحتوي على مساهمات مفكري التنظيم والإدارة ومراكز البحوث والاستشارات المتخصصة في قطاع

الأعمال، وكذلك القادة الذين يهيؤون متطلبات التطبيق. وينبغي تحديد معنى نظرية المنظمة، وبيان جوانب الحاجة إليها، والدور الذي تلعبه في تحسين أداء منظمات الأعمال ومن ثمّ تشخيص المكونات الأساسية لهذا الحقل المعرفي وعلى النحو الآتي:

معنى نظرية المنظمة:

يقصد بنظرية المنظمة ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم، ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة. وهذا يعني أن نظرية المنظمة تساهم في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب الآتية:

1- المنظمات كنظم حية ومفتوحة تميل إلى التطوير والتغيير.

2- فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة الأعمال المتجددة.

3- تهيئة آليات تساعد في تطبيق المفاهيم والمبادئ في مجال عمل المنظمات.

4- التنبؤ بسلوك المنظمات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار.

- لماذا نظرية المنظمة؟

تفيد نظرية المنظمة في بناء منظومة تفكير منطقية تساعد المديرين والباحثين في الآتي:

1- رصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها.

2- بناء نماذج فكرية لحل المشكلات تخضع للاختبار.

3- تستعين بأدوات قياس متنوعة تتلاءم مع طبيعة أبعاد المشكلة التنظيمية.

4- فتح نوافذ التفاعل مع حقول معرفية أخرى بقصد بناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة وعملها.

5- توسيع مساحة الوعي بحركة المنظمات وأساليب عملها.

6- استفادة قيادة منظمات الأعمال من التراكم المعرفي قصد تحقيق نتائج أداء متميز.

- دور نظرية المنظمة:

تلعب نظرية المنظمة دوراً مميزاً في الارتقاء بعمل منظمات الأعمال من خلال تطويرها لأساليب وآليات مفردات عمل المنظمة وعناصرها. ويتجلى ذلك الدور بمهام دراسة تصميم المنظمة وتغييرها ودراسة الثقافة التنظيمية وما تتطلبه من تركيب تنظيمي كما يتضح في الشكل (1-2).

شكل (1-2)

دور نظرية المنظمة

هيكل المنظمة	التصميم والتغيير التنظيمي	الثقافة التنظيمية
• نظام رسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تتحكم بآليات تعاون الأفراد واستخدامهم للموارد لإنجاز الأهداف. • تنسيق منظومة الرقابة والتحفيز لتشكيل السلوك للأفراد والمنظمة. • الاستجابة للمواقف البيئية والتكنولوجية والموارد البشرية • إمكانية إدارة وتغيير مستمرة من خلال عملية التصميم التنظيمي	• العملية التي من خلالها يختار المديرون ويديرون مختلف أبعاد الهيكل والثقافة والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. • عمل التوازنات الضرورية للمنظمة لغرض التكيف مع البيئة الخارجية والضغوط الداخلية ومن ثم البقاء باستمرار. • يسمح للمنظمة باستمرارية إعادة التصميم وتحويل هيكلها وثقافتها استجابة للتغير في البيئة الدولية	• مجموعة القيم المشتركة والأعراف التي تتحكم بالتفاعلات ما بين أعضاء التنظيم داخلياً وخارجياً. • تنسيق منظومات الرقابة والتحفيز لتشكيل السلوك للأفراد والمنظمة • تتشكل من الأفراد، والأخلاق والهيكل التنظيمي • إمكانية إدارة وتغيير مستمر من خلال عملية التطوير التنظيمي

وهكذا فإن دور نظرية المنظمة يتجسد بقدرة المفاهيم، والمبادئ والفرضيات في إطارها بأن تستخدم وتنعكس إيجابياً على عمل المنظمات ومستوى أدائها وتطورها بصورة فعالة.

- مكونات نظرية المنظمة:

إن لكل حقل دراسي مكوناته النظرية والعملية، وحيث أن الحقول المعرفية تتداخل فيما بينها عند دراسة ظواهر معينة كالبيئة، والتكنولوجيا، والثقافة والمعرفة وغيرها، لذلك نجد اختلاف في أسلوب عرضها وتحليل أفكارها وفق اعتبارات تلائم ذلك الحقل المعرفي وهو أمر يتناسب مع طبيعة التخصص والاستقلالية الفكرية من جانب والتطور العلمي، والمعرفي والتكنولوجي وما يفرزه من اتجاهات فكرية جديدة من جانب آخر. وهكذا فإن مكونات نظرية المنظمة لا يوجد حولها اتفاق تام، بل إن الاتفاق على الأساسيات هو القائم. واسترشاداً بما تناوله الكتّاب(Daft, 2004) , (Hodge & Anthony, 1991)، و(Jones, 2007)، و(Huczynski & Buchanan, 2007) ونظراً لتركيز مؤلفنا هذا على مدخل التصميم بأبعاده الأساسية، فقد أرتأينا التركيز على الجوانب التالية:

- مدخل عام في دراسة المنظمة والتنظيم تناولنا فيه ما نعتقد أنيشكل مدخلاً فكرياً واضحاً ومبسطاً حول المنظمة كظاهرة اقتصادية اجتماعية، وكذلك نظرية المنظمة كحقل دراسي مهم وديناميكي يساهم في حل العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات في البيئة المعاصرة. لذلك فإننا وظفنا المفاهيم الأساسية في هذا الحقل بما يساعد على استخدام كفؤ لها لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال. كما انطوى المدخل على تقديم مراجعة نظرية مركزة حول فاعلية المنظمة.

- بيئة المنظمة وأصحاب المصالح والأخلاق هنا حاولنا إعطاء خلاصات مركزة ودقيقة لبيئة المنظمة العامة والخاصة ومكوناتها محاولين التركيز على إدراك عدم التأكد والتعامل معه بمنهجية علمية، ووجدنا من المناسب الإشارة إلى أهمية ما يلعبه أصحاب المصالح والفئات من أدوار تعزز أو تحد من أداء المنظمة. وأخيراً تم التطرق إلى الجوانب الأخلاقية في عمل المنظمات باعتبارها تكون إشكاليات حقيقية قد تسيء إلى سمعة المنظمة إذا لم يتم التعامل معها بوضوح وشفافية.
- تصميم المنظمة، حاولنا في هذا الجزء أن نكون مركزين بقدر الإمكان على حقيقة وماهية التصميم باعتباره موضوع ساهمت بتطويره حقول معرفية عديدة. ثم وجدنا أن تصميم المنظمة فسر بمنظورات عديدة تتكامل بإطارها الفكري والمعرفي لتصب لإيجاد تصاميم تنظيمية مرنة قادرة أن تخلق التوازنات التي تنعكس إيجابياً على نجاح المنظمة.
- تصميم التركيب التنظيمي، وقد استعرضنا فيه ماهية التركيب التنظيمي والنماذج المفسرة لإيجاد تصميم لهيكل تنظيمي مناسب، ووجدنا أن أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه ينبغي أن تأخذ بإطار أكثر شمولية لكي تقرر المنظمة اختdار هيكل تنظيمي مناسب تنسجم في إطار المهام والعلاقات والأدوار.
- العوامل الموقفية المؤثرة على أبعاد الهيكل وخصائصه وهنا استعرضنا ما يمكن أن يعتبر أهم عوامل موقفية تؤثر بشكل منفرد أو مجتمعة على أبعاد الهيكل وخصائصه. فالبيئة عامل موقفي مهم، ودورة حياة المنظمة، وحجم المنظمة، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً الاستراتيجية وممارسة القوة من قبل قيادة المنظمة التي ترجح خياراً للهيكل في لحظة معينة وفي ظروف محددة استناداً إلى المنظور المستخدم في قياس الفاعلية.

• التحديات التي تواجه منظمات الأعمال:

قاد التطور الحاصل في بيئة الأعمال بالمنظمات إل بروز اتجاهين، تمثل الاتجاه الأول بالتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال العامة والخاصة وعواملهما المختلفة منذ أوائل عقد الأربعينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، بينما تجسد الاتجاه الثاني بمجمل التطورات والحراك الداخلي لمكونات المنظمة. لقد ولد هذان الاتجاهين حزمتين من التحديات التي تواجه عمليات منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة.

ويمكن التمييز بين تلك المجموعتين من التحديات على النحو الآتي:

- **المجموعة الأولى تحديات البيئة الخارجية:** وهذه تتضمن حزمة التحديات البيئية بجميع مكوناتها أو عواملها وخصائصها المؤثرة بصورة مباشرة وغير مباشرة على عمل منظمات الأعمال. وفي هذا الإطار يمكن أن نشير إلى الأمثلة التالية من هذه التحديات:

• ازدياد فئات أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين، ويندرج في إطار هذه الزيادة تعدد هذه الفئات واتساع دورها، وتأثيرها، وطلباتها وتنوع آليات وأدوات ضغطها على وجود المنظمة واستمراريتها.

• اتساع مساحة المنافسة، فلم تعد المنافسة قائمة على أسس تقليدية بل أصبحت ذات مغزى إستراتيجي وآخر ذا بعد تشاركي وتعاوني بين المنظمات المتنافسة. يضاف لذلك أن المنافسة قد تكون ذات طبيعة عدائية تأخذ صيغة المنافسة المفترسة والمنافسة الشرسة، فإذا علمنا أن البيئة أصبحت عالمية بحدود كبيرة فلم يعد هناك حواجز حماية للمنظمات الوطنية والإقليمية فيما يتعلق بمواردها كمصدر لطاقتها وقوتها بل أصبح امتلاكها لهذه الموارد مصدر تهديد وخطر على بقاء المنظمات واستمراريتها.

- ندرة الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة واتساع دور هذه الأخيرة، وهنا تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة في سبيل الحصول على الموارد اللازمة لعملها بالكم، والنوع، والتوقيت والكلفة المناسبة. إن ندرة الموارد كان أحد الأسباب الأساسية لبروز فكرة الشراكة الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة وحتى المتفوقة منها. كما أن دور الموارد غير الملموسة أصبح مهماً جداً، فالمعرفة بأنواعها هي مورد غير ملموس يشكل الحصول عليها تحدياً كبيراً أمام منظمات الأعمال، لذلك ينبغي أن تستديم المنظمة بعلاقاتها الجيدة مع حواضن إنتاج وتوليد المعرفة وتوزيعها لتحقيق نتائج مرغوبة مستهدفة.
- اتساع مساحة الوعي القيمي والأخلاقي نتيجة ازدياد مساهمة منظمات المجتمع المدني الدولية التي تتبنى برامج متعددة المقاصد والأهداف، أدى هو الآخر إلى إحداث تغيير هام في مستوى التفكير والإدراك عند الزبائن. ولقد ولد هذا صعوبات جمة في كسب ثقة وولاء والتزام وإخلاص الزبائن بسبب تنوع القيم واختلاف تفسير ما هو أخلاقي ولا أخلاقي بحسب المجتمعات، حتى أصبح تفكير المنظمات بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية يشكل تحدياً جوهرياً تواجهه إدارتها باستمرار وبتصاعد.

- **المجموعة الثانية: تحديات البيئة الداخلية:** وتضم هذه المجموعة حزمة تحديات مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة تأتي ترجمة للتطورات والحراك الداخلي في مكوناتها وعملياتها. ويمكن الإشارة إلى أبرز تلك التحديات فيما يأتي:

- التركيز على القيمة الحقيقية للنتائج بشكل مستهدفات أداء تعكس حالة النجاح والتفوق الحقيقي وليس مجرد مخرجات قليلة القيمة أو فاقدة لها.

- ازدياد دور المورد البشري المعرفي، وهذا انعكس على أحداث تغييرات جذرية في هيكلة المنظمة وأسلوب عملها وأسلوب تعاملها مع مختلف الموارد بخاصة الموارد البشرية.
- تحدي إدارة التنوع داخل المنظمة، ويأتي التنوع من مصادر عديدة لعل منها اختلاف فلسفة قيادة المنظمة، ومنظور العاملين، وازدياد التخصصات، والانتشار الجغرافي للمنظمة، وتنوع في ثقافات العاملين وقيمهم مثلاً.
- تحدي ازدياد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، فبالرغم من ازدياد نزعة المنظمات نحو امتلاك التكنولوجيا المتطورة فإن أساليب تطوير القرار، وتطوير الخطط، وحل المشكلات تبقى وفق نهج لا ينسجم مع هذه الكثافة في امتلاك التكنولوجيا. إن هذا الأمر يقود إلى زيادة كلف إنجاز المعاملات دون عائد ذا قيمة للمنظمة.
- تحدي المرونة التنظيمية، حيث أصبحت مطلوبة بإلحاح بسبب سرعة التغييرات الداخلية والخارجية، بمعنى آخر حاجة المنظمات لعقل إداري منفتح واعٍ قادرٌ على استيعاب تلك التغييرات.
- تحدي بناء مناخ أخلاقي تسوده قيم العدالة، والنزاهة، والثقة والشفافية في العمل.

إن مجمل هذه الجوانب وتوفرها تساهم في بناء منظومة عمل وثقافة مميزة للمنظمة.

- المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة

ألمحنا إلى فكرة المنظمة وكذلك فكرة نظرية المنظمة وما تواجهه من تحديات داخلية وخارجية، وأن مجمل هذه الجوانب وفرت الأرضية المناسبة لدراسة المنظمات على وفق العديد من المناهج والمداخل التي تحكمها أطرٌ

فكرية مختلفة، تتباين في أسلوب تحليلها لمكونات المنظمة. إلا أن الجمع بين مختلف المداخل كما نعتقد يوفر مساحة أوسع وأشمل لفهم حقيقة المنظمات كمكونات وكأساليب عمل تعرضها واقع التفاعل مع محيطها المعاصرة. وتأسيساً على ذلك يمكن أن نستعرض عينة من تلك المداخل نعتقد أنها أكثر انتشاراً واستخداماً من قبل الباحثين في نظرية المنظمة والإدارة، وفقاً للآتي:

• **المدخل التاريخي التعاقبي،** يركز هذا المدخل على تطور المساهمات الفكرية لرواد التنظيم والإدارة في دراسة المنظمة، محاولاً إيجاد نوع من التقسيم في إطار تأريخي اعتاد عليه الباحثون والدارسون. ويعرض الجدول (1-1) نموذجاً لأهم المدارس المؤسسة لنظرية المنظمة والمفاهيم الرئيسية لها وكذلك الأساس الفكري والنظري الذي انطلقت منه وأبرز الرواد المساهمين فيه.

جدول (1-1)

تطور نظرية المنظمة، وفق المدخل التاريخي التعاقبي

المدرسة	المفاهيم الأساسية	المرتكزات النظرية	الرواد
التقليدية (الكلاسيكية) (1890-1930)	• تقسيم العمل • التدرج الهرمي والعمليات الوظيفية • التركيب (الهيكل) • نطاق الرقابة	• علم الهندسة • علم الاقتصاد	Taylor, Mooney &Reiley, Weber, Gantt, Fayol, Gilbreth, Graicunas.
السلوكية (1930-1960)	• نظريات الدافعية • الاتصالات • نظريات القيادة • حركية (ديناميكية) الجماعة • العلاقات الإنسانية	• علم النفس • علم الاجتماع • علم النفس الاجتماعي	Follett, Barnard, McGregor, Maslow, Herzberg, Homans, Lewin

المدرسة	المفاهيم الأساسية	المرتكزات النظرية	الرواد
النظم (1975-1960)	• أساليب كمية • الشمولية • النظام المغلق مقابل النظام المفتوح • المنحى الكلي • المنحى الوظائفي	• علم الرياضيات • علم الهندسة • علم الحاسوب	Von Bertalanffy, Boulding, Ackoff Forrester, Kast & Rosenzweig
• الموقفية (1990 -1961)	• النظم المفتوحة • مدخل مبني على دراسة عوامل الموقف • علاقات ديناميكية	• علم الاجتماع • الإدارة ودراسات القيادة • علم الهندسة الصناعية	Woodward, Thompson, Lawrence & Lorsch, Galbraith

Source Hodge and Anthony, 1991, p. 29.

• **المدخل الاستراتيجي:** يدرس هذا المدخل المنظمة كمنظومة إستراتيجية، حيث الاهتمام بالدور الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا وكذلك دراسة فاعلية المنظمة بإطار إستراتيجي. كما يهتم المدخل الاستراتيجي بدراسة محيط المنظمة وعوامله وكذلك دراسة أهداف المنظمة ذات الطابع الشمولي، ويمكن أن يُعرض في إطار هذا المدخل بناء منظومة رصد للعوامل الإستراتيجية ذات التأثير في مستوى الأداء المنظمي.

إن أبرز المرتكزات النظرية تدعو المهتمين لدراسة تأثير العديد من العوامل الإستراتيجية على تصميم وهيكل وأساليب عمل وقيادة المنظمة. ومن تلك العوامل مثلاً الخيار الإستراتيجي، والقوة الإستراتيجية، التحالفات الإستراتيجية، والمقاصد الإستراتيجية مثلاً. وهذه العوامل أخضعها رواد هذا المدخل للدراسة والفحص بعلاقتها وتأثيرها على التصميم والهيكل وأداء المنظمة، ولعل من رواد هذا المدخل مثلاً Mintzberg 1979, Child, 1972, Ansoff, 1965, Chandler, 1962.

• **المدخل البيئي،** يختص هذا المدخل بدراسة مفردات نظرية المنظمة بعلاقتها مع المعطيات البيئية العامة والخاصة، ويندرج في إطار ذلك أثر البيئة وحركتها وتعقيدها على أطر التصميم التنظيمي وأبعاد الهيكل وخصائصه، ومستوى التغيير والتطور التنظيمي فيهما.

كما أن اهتمام هذا المدخل يتسع ليشمل دراسات تختص بأساليب تكيّف المنظمة ومرونتها من ناحية التصميم والهيكل وأساليب العمل مع التغييرات التي تحصل في البيئة على كافة المستويات ولعل من رواده (Burns & stralker, 1966)، (Lawrance & Lorsch, 1967)، (Duncan, 1972) مثلاً.

• **المدخل التكاملي:** ويتم في إطار هذا المدخل فحص مكونات المنظمة، ونظرياتها ونماذجها من منظور شمولي بقصد تحقيق التكامل المعرفي في دراسة تلك المكونات. ويندرج ضمن هذا المدخل اهتمام علماء المنظمة المتنوع التوجه في بناء المنظمة وتفسير أسباب نجاحها. ويدخل ضمن هذا التوجه نوافذ تفكير معاصر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- المنحى الثقافي الذي يهتم بالبناء الثقافي ومكوناته.
- المنحى الأخلاقي الذي يهتم بالبناء القيمي والمبادئ المحددة لسلوك المنظمة وعملياتها.
- المنحى المعرفي الذي يرصد حالة المعرفة بأنواعها واستثمارها لتعظيم قيمة المنظمة.
- المنحى السياسي الذي يهتم بالصراع والحوار والقوة والتفاوض والائتلافات الداخلية.
- منحى ذوي المصالح المشتركة والذي يركز على دراسة الفئات ذات المصلحة وتأثير ذلك على فلسفة المنظمة وقراراتها.
- منحى التطوير وتنمية المنظمات، ويندرج في إطاره القدرة الإبداعية، والريادية وتبني الأفكار الجديدة في دراسة منظمات الأعمال.

وقد وقع اختيار المؤلفان على المدخل التكاملي في دراسة نظرية المنظمة باعتباره مدخلاً شمولياً يغطي مناحي مختلفة، ويساعد في دراسة مفردات نظرية المنظمة بنظرة واقعية تساعد في فهم مساهمة حقول فكرية مختلفة في تحليل واقع عمليات المنظمات ومستوى أدائها وأدوات التحكم بتوجهاتها الحاضرة والمستقبلة. ومن الضروري التنويه إلى أن الاهتمام بدراسة نظرية المنظمة في إطار المدخل التكاملي يعني التركيز في تحليل مفردات كثيرة مهمة مثل البيئة، وأصحاب المصالح، والأخلاق، والحجم، والتكنولوجيا، والإستراتيجية، والقوة، والصراع، والثقافة، والمعرفة، والاتصالات، والأخلاقيات، والتغيير ... مثلاً بعلاقاتها وتأثيراتها المختلفة على تصميم المنظمة وتركيبها وقراراتها وما ينتج من هذا التفاعل الدال من نتائج متوقعة. وفي إطار مؤلفنا هذا تم التركيز على التصميم كمدخل، في حين يمكن اعتماد العمليات كمدخل لدراسة نظرية المنظمة.

ويساهم هذا المدخل بتوفير أدوات تساعد في تحليل وفحص المنظمة، وعملياتها ونتائجها وفق منطق يرتكز على حقائق عمل المنظمة، ويهيء فهماً واقعياً وحقيقياً لها. وفضلاً عن مساعدته في فهم العلاقات والتشابكات بين عمليات المنظمة ومحيطها التي تنعكس على بقاء والمنظمة واستمرارها.

- فاعلية المنظمة وفق الاتجاهات المعاصرة

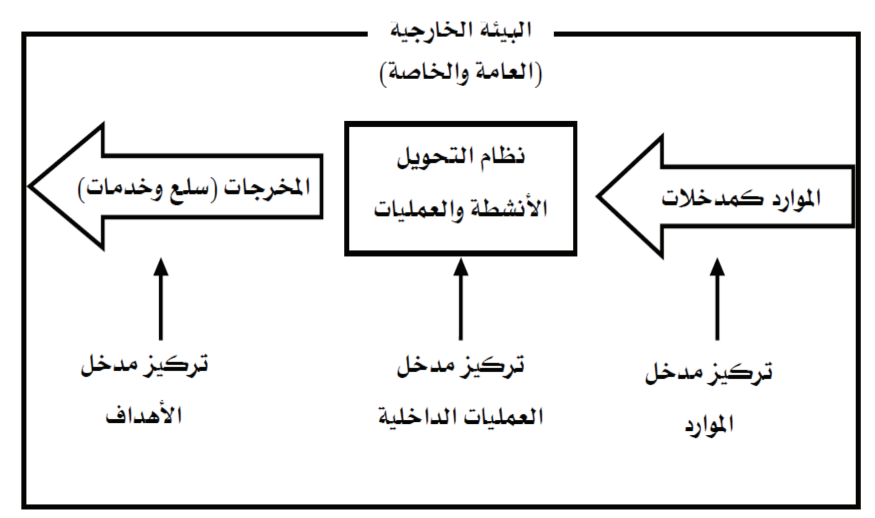
تعتبر فاعلية المنظمة الهدف الضمني أو الظاهر لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث تقدم الأساليب والنظريات الإدارية رؤيتها بشأن تحسين فاعلية المنظمة، وقد ركزت النظريات التقليدية على المؤشرات الاقتصادية كقياسات ممكنة لفاعلية المنظمة، ومنها على سبيل المثال العوائد المتحققة الاستثمار العقلاني لموارد المنظمة الداخلية وطاقاتها. وهكذا عُرضت الفاعلية بكونها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها سواء بطريقة مثالية (عقلانية تامة) أم بطريقة مرضية (عقلانية محدودة).

وقد ظهرت تصنيفات متعددة لاتجاهات دراسة الفاعلية ولعل منها ما عرضه الكاتب (Daft) في مؤلفه (Organization Theory & Design) عام 2001 حيث صنف تلك الاتجاهات بمجموعتين من المداخل وهما:

1- **المداخل الموقفية لدراسة الفاعلية** متمثلة بمدخل الموارد، ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل الأهداف، ويعرض الشكل (3-1) فكرة مختصرة لتلك المداخل.

شكل (3-1)

المداخل الموقفية لدراسة الفاعلية



2- **المداخل المتوازنة لدراسة الفاعلية**، وتضمن مدخل ذوي المصالح، ومدخل قيم التنافس.

أما (Jones) فقد عرض في مؤلفه Organizational Theory, Design & Change عام (2004) ثلاثة مداخل لدراسة فاعلية المنظمة هي:

- مدخل الموارد الخارجية.
- مدخل النظم الداخلية.
- المدخل التقني.

ويعرض الجدول (1-2) خلاصة مركزة لهذه المداخل وصفاً وقياساً.

جدول (1-2)

مداخل دراسة الفاعلية

المدخل	الوصف	الأهداف المرتبطة بقياس الفاعلية
مدخل الموارد الخارجية	يقيّم قدرة المنظمة لتأمين وإدارة ورقابة المهارات والموارد النادرة والقيمة	• أدنى كلف للمدخلات • الحصول على مدخلات من المواد الأولية والعاملين ذات جودة عالية • زيادة الحصة السوقية • زيادة سعر السهم • الحصول على دعم ذوي المصالح، مثل الحكومة والمهتمين بالبيئة.
مدخل النظم الداخلية	يقيم قدرة المنظمة على الإبداع وسرعة الاستجابة الوظيفية	• اختصار وقت صناعة القرار • زيادة معدل ابتكار المنتجات • زيادة التنسيق ودافعية وحفز العاملين • تقليل الصراع • تقليل وقت الوصول إلى السوق والزبائن
المدخل التقني (الفني)	يقيم قدرة المنظمة عل تحويل المهارات والموارد إلى سلع وخدمات بكفاءة	• زيادة جودة المنتوج • تقليل نسبة المعيب والتالف • تقليل كلف الإنتاج • تحسين خدمة الزبون • تقليل وقت التسليم للزبائن

ولغرض دراسة الفاعلية بنظر تكاملية وذات مدلولات شمولية، فإنه يمكن القول أن الفاعلية لا تتحقق إلا بعد أن يتم العناية بطرق استخدام الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة وبما يحقق أهداف المنظمة الصحيحة، مع أهمية مراعاة البعدين الكمي والنوعي وما يتصل بهما من قيم وجوانب أخلاقية تحكم عمليات المنظمة وسلوك إدارتها وفرق العمل وعلاقتها بمحيطها.

أما Schermerhorne فقد عرض في كتابه Management عام (2005) فكرة أن منظمة الأعمال ينبغي أن تهتم بالأداء والإنجاز للفرد، والفرق، والأقسام

والمنظمة ككل. وقد ميز بين الأداء الفاعل (Performance Effectiveness) والأداء الكفوء (Performance Efficiency) كبعدين مهمين في نجاح المنظمة وتميزها. ويعرض الشكل (1-4) فكرة مركزة عن تصور الكاتب (Schermerhorne).

شكل (1-4)

نجاح المنظمة بدلالة الأداء الفاعل والكفوء

مستوى تحقيق الأهداف (فاعلية)	استخدام الموارد (كفاءة): ضعيف	استخدام الموارد (كفاءة): جيد
عالي	**فاعلة ولكنها غير كفوءة** • الأهداف متحققة • ضياع في الموارد وهدر فيها	**فاعلة وكفوءة** • الأهداف متحققة • لا وجود للهدر بالموارد أعلى إنتاجية
واطئ	**غير فاعلة وغير كفوءة** • الأهداف غير متحققة • ضياع في الموارد وهدر فيها	**غير فاعلة لكنها كفوءة** • الأهداف غير متحققة • لا وجود للهدر بالموارد

وتأسياً على ما تقدم يمكن دراسة فاعلية المنظمة وفق الاتجاهات الآتية:

- **الاتجاه الإستراتيجي:** يستفيد هذا الاتجاه من مدخل ذوي المصالح الذي يدعو الإدارة لتحقيق الموازنات المقبولة بين جميع الأطراف. فالمنظمة تكون فاعلة عندما تحقق رضا ومصالح جميع الأطراف وبصورة متوازنة، مسترشدة بأهم القياسات للفاعلية من قبل ذوي المصالح، وإذا ما أردنا الإشارة إلى بعض ذوي المصالح المؤثرين في بقاء ونجاح عمليات المنظمة وقياساتهم للفاعلية يمكن الاستدلال على ذلك بالآتي:

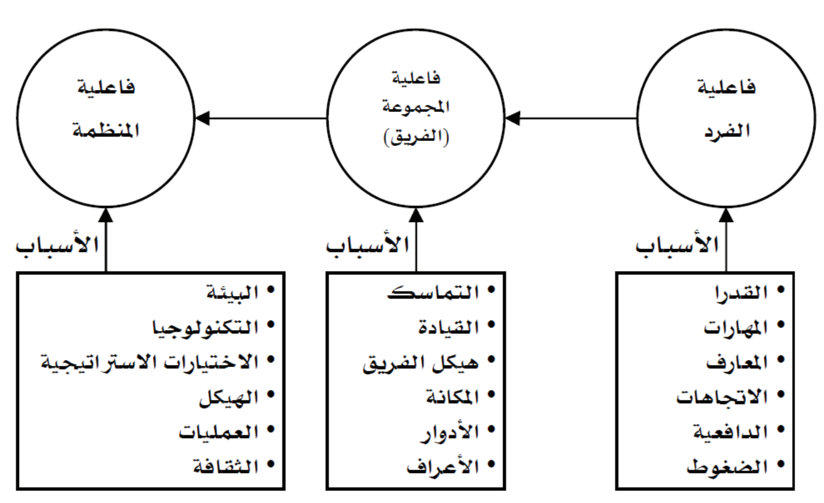
ذوي المصالح	بعض قياسات ممكنة للفاعلية
• المالكون	العائد المالي
• العاملون	الرضا الوظيفي
• الزبائن	جودة السلع والخدمات
• الممولون	الملاءة المالية
• المجتمع المحلي	المسؤولية الاجتماعية
• الموردون	تبادلات مرضية
• الحكومة	الالتزام بالقوانين والأنظمة

• **الاتجاه التكاملي**، يمثل هذا الاتجاه أبرز الاتجاهات المعاصرة في دراسة الفاعلية. وقد عبر الكتاب (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006) في مؤلفهم بعنوان Organization, Behavior Structure & Processes عن الاتجاه التكاملي وفقاً للصيغة الآتية:

أ- مستوى التفكير بأسباب الفاعلية، وهنا فإن الفاعلية تأخذ ثلاثة مستويات، المستوى الأول هو المستوى الكلي للمنظمة (الفاعلية التنظيمية) والمستوى الثاني الوسط والمتمثل بفاعلية المجموعات والفرق وبينما يمثل المستوى الثالث المستوى الجزئي معبراً عنه بفاعلية الفرد، وكما يظهر في الشكل (1-5).

شكل (1-5)

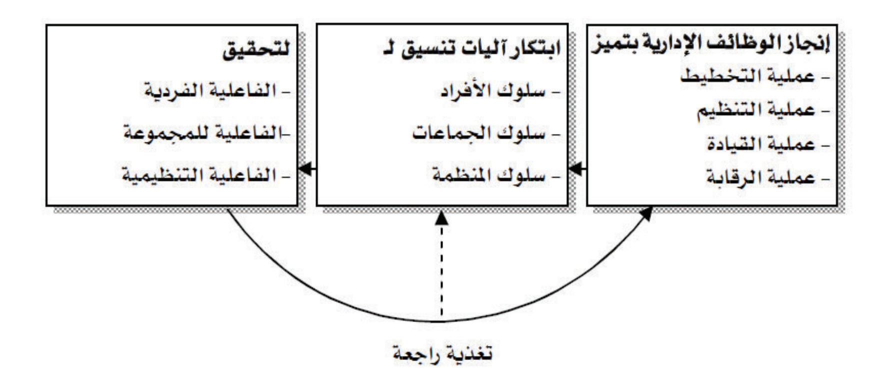
مسببات الفاعلية وفقاً لمستوياتها



ب- مستوى التفكير بمساهمة الإدارة في الفاعلية، تلعب الإدارة دوراً مميزاً في تنسيق سلوكيات الأفراد والمجموعات والمنظمة مستفيدة من قدرتها وقابليتها على القيام بالوظائف الإدارية لتحقيق الفاعلية على مختلف المستويات وكما يظهر ذلك في الشكل (1-6).

شكل (1-6)

مساهمة الإدارة في الفاعلية



ج- مستوى التفكير في ترابط مصادر الفاعلية، وينصب هنا الاهتمام بإيجاد حلقات ربط ما بين مصادر الفاعلية على المستويات الثلاث (الفرد، والفريق، والمنظمـة) والممارسات والوظائف الإدارية، وهو ترابط متسلسل أفقيـاً ومتكامـل عموديـاً، وكما يظهر في الشكل (1-7).

شكل (1-7)

علاقات الترابط بين مصادر الفاعلية والوظائف الإدارية

الوظائف الإدارية	مصادر الفاعلية		
	الأفراد	**المجموعات**	**المنظمات**
عملية التخطيط	الأهداف	الغايات	الرسائل
عملية التنظيم	تصميم العمل الوظيفي تخويل الصلاحية	القسم أو الوحدة	تكامل الطرق والعمليات
عملية القيادة	تركيز التأثير على الفرد	تركيز التأثير على الجماعة	تركيز التأثير على الكيان
عملية الرقابة	بناء معايير لقياس أداء الفرد	بناء معايير لقياس أداء المجموعة	بناء معايير لقياس أداء المنظمة

أسئلة عامة

1- اذكر أهم أسباب تكوين المنظمات؟

2- حدد أهم ما تجده من معنى يعكس المفهوم الحديث للمنظمة؟

3- ماذا يُقصد بنظرية المنظمة؟

4- اذكر باختصار أهم التحديات في البيئة الخارجية التي تواجه المنظمات اليوم؟

5- ما هي أهم المداخل في نظرية المنظمة؟

6- حدد باختصار كيف يرى المدخل الموقفي فاعلية المنظمة؟

7- صف كيف يعبر مدخل النظم الداخلية عن فاعلية المنظمة، ثم أعط أمثلة لقياسات ممكنة لها وفق نفس المدخل؟

8- اعرض العلاقة بين الفاعلية والكفاءة، وهل يمكن أن تكون المنظمة فاعلة دون أن تكون كفوءة والعكس صحيح؟

9- إذا كان الفاعلية تأخذ ثلاثة مستويات (الفرد، المجموعة أو الفريق، المنظمة) اذكر أهم مسببات الفاعلية في إطار المستوى الفردي؟

10- اذكر علاقة الترابط بين مصادر الفاعلية ووظيفة الرقابة في المستويات الثلاث (الفرد، المجموعة، المنظمة)؟

أسئلة فكريـــة

1- في تقديرك إلى ماذا يعود الاختلاف في دراسة مكونات نظرية المنظمة كحقل دراسي حيوي؟

2- لو كنت مديراً لمنظمة أعـمال، وأردت الارتقـاء بالفاعليـة عـلى مسـتوى المجموعـة والفريق، ماذا تعمل؟

3- في إطار المدخل التاريخي التعاقبي لدراسة المنظمـة ونظريـة المنظمـة، كيـف تجـد المساهمات الفكريـة للمـدارس المختلفـة، وهـل يعتـبر التطـور في نظريـة المنظمـة تراكمي أم تبادلي يلغي فيه الجديد أهمية ومساهمات القديم؟

4- أي المداخل تؤيد في دراسة فاعلية المنظمة وقياسها؟ ولماذا؟

5- خذ أمثلة لفئات ذوي المصـالح في الجامعـة التـي تـدرس فيهـا، ثـم طـور قياسـات ممكنة للفاعلية وفق منظور هذه الفئات؟ استخرج نمـوذج يـرضي الجميـع وعلـق عليه؟

أسئلة خيارات متعددة

1- جميع ما يلي من مسببات الفاعلية على مستوى المنظمة ما عدا واحدة:

أ- الهيكل التنظيمي.

ب-العمليات.

ج- الدافعية.

د- ثقافة المنظمة.

2- جميع العبارات أدناه صحيحة عدا واحدة خاطئة:

أ- محتمل أن تكون المنظمة فاعلة دون أن تكون كفوءة.

ب- لا يمكن للمنظمة أن تكون كفوءة دون أن تكون فاعلة.

ج- أن أفضل حالة هي أن تكون المنظمة فاعلة وكفوءة.

د- قد تكون المنظمة كفوءة ولكنها ليست فاعلة.

3- جميع ما ذكر أدناه من فئات ذوي المصالح الخارجيين للمنظمة عدا واحد:

أ- الزبائن.

ب- الموردون.

ج- الحكومة.

د- العاملون.

4- أدناه بعض الأهداف المرتبطة بقياس الفاعلية وفق المدخل التقني (الفني) ما عدا واحدة:

أ- أدنى كلف للمدخلات.

ب- زيادة جودة المنتج.

ج- تحسين خدمة الزبون.

د- تقليل كلف الإنتاج.

5- جميع المداخل أدناه لقياس الفاعلية ودراستها تعتبر مداخل موقفية، عدا واحد يعتبر من المداخل المتوازنة اذكره:

أ- مدخل الأهداف.

ب- مدخل العمليات الداخلية.

ج- مدخل قيم التنافس.

د- مدخل الموارد.

6- ضمن مجموعة التحديات في البيئة الخارجية التي تواجه منظمات الأعمال نجد الآتي:

أ- ندرة الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة.

ب- المرونة التنظيمية التي تتصف بها المنظمة.

ج- أهمية المورد البشري المعرفي وضرورة تحفيزه.

د- بناء مناخ أخلاقي في المنظمة.

7- إن أفضل تعريف يمكن أن يعتمد للمنظمة اليوم هو:

أ- كيان اقتصادي مربح.

ب- كيان اجتماعي تسوده علاقات التعاون.

ج- كيان يعمل بحرية تامة.

د- كيان اقتصادي واجتماعي وسياسي يتكون من منظومات فرعية.

8- واحدة من العبارات أدناه صحيحة:

أ- تتماثل جميع مدخلات المنظمات دائماً ومهما اختلفت هذه المنظمات.

ب- قد تختلف مدخلات المنظمات وفق اعتبارات عديدة.

ج- لا توجد مخرجات سلبية نتيجة عمل المنظمات دائماً، سواء كانت هذه المخرجات عرضية أم غير عرضة.

د- المنظمة كنظام مفتوح لا يتأثر بالبيئة التي تعمل فيها.

9- أدناه أهم أنواع المنظمات المحتمل أن تتواجد في البيئة المعاصرة:

أ- المنظمات الحكومية.

ب- منظمات الأعمال.

ج- منظمات دولية.

د- جميع ما ذكر أعلاه.

10- جميع المفاهيم أدناه تعتبر من اهتمامات المدرسة التقليدية عدا واحدة:

أ-تقسيم العمل.

ب- نطاق الرقابة.

ج- التدرج الهرمي والعمليات.

د- الاتصالات

الفصل الثاني

2

بيئة المنظمة
وأصحاب المصالح والأخلاق

- مقدمة
- إدارة بيئة المنظمة
- إدارة عدم التأكد البيئي
- إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح
- المناخ الأخلاقي في المنظمة

الفصل الثاني

بيئة المنظمة، وأصحاب المصالح والأخلاق

• مقدمـــة

يتطلب الولوج في تحليل تصميم المنظمـة ودراسـة هيكلهـا الـوعي بأسـاليب إدارة بيئـة المنظمـة وإدارة العلاقـات مـع أصـحاب المصـالح وكـذلك الاهـتمام بـالمرتكزات الأخلاقية في العمل التنظيمي (المناخ الأخلاقي)، باعتبارهـا محـددات أساسـية لسـلوك المديرين، وفرق العمل والمنظمات. ولعل تهيئة قاعدة معرفية في المـنظمات يسـاعد في بناء ذلك الوعي وإغناءه وتجديـده باسـتمرار، فضـلاً عـن أن المعرفـة بهـذه الجوانـب يساهم في تطوير آليات عمل المنظمة، والمجموعة والفرد لزيادة مستوى الفاعلية. وإذ يتطرق هذا الفصل لجوانب بيئة المنظمـة، وأصـحاب المصـالح والأخـلاق، فـإن التركيـز ضمن تخصص إدارة الأعمال سيكون على الجوانب التالية:

- إدارة البيئة.
- إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح.
- المناخ الأخلاقي في المنظمة.

• إدارة بيئة المنظمة:

تتعامل المنظمات مع بيئات ذات شبكات معقدة في طبيعة التغييرات التي تحدثها قوى هذه البيئات، وخاصة تلك التي تمتلك تأثير مباشر على أسلوب إدارة بيئة المنظمة. سنحاول مناقشة فكرة إدارة بيئة المنظمة من خلال الجوانب الآتية:

• ماهية بيئة المنظمة وإدارتها.

• مكونات بيئة المنظمة.

• إدارة عدم التأكد البيئي.

- ماهية بيئة المنظمة وإدارتها

إن بيئة المنظمة مكوّن أساسي ينبغي فهمه والتعامل معه بطرق سليمة للارتقاء بعلاقات إيجابية مع متغيرات هذا المكون لغرض نجاح المنظمة وضمان استمرارية تطورها. ويعتمد ذلك على تقديم تعريف يوضح جوهر فكرة بيئة المنظمة وإدارتها. فبيئة المنظمة من وجهة نظر (Daft: 2004: 136) تعني «جميع العناصر التي توجد خارج حدود المنظمة ولها تأثير محتمل على أجزاء من المنظمة أو جميعها». بينما رأى (Jones: 2007: 56) بأن البيئة ما هي إلا «مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمة والتي تمتلك تأثيراً محتملاً على أسلوب إدارة عملياتها وطريقة وصولها إلى الموارد النادرة» وهكذا نستنتج أن بيئة المنظمة ما هي إلا:

أ- مجموعات كبيرة من المكونات كقوى أو عناصر مختلفة.

ب- هذه المكونات يمكن النظر لها ودراستها وفق أسالب وطرق متعددة للتصنيف.

ج- المكونات تشكل قوى متنوعة التأثير في عمليات المنظمة.

د- لا يمكن لإدارة المنظمة أن تتجاهل تأثيرات هذه المكونات.

هـ- ليس لإدارة المنظمة السيطرة الكاملة على العديد من هذه المكونات.

وتقودنا هذه الاستنتاجات وغيرها إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية التي تُبرر اهتمام إدارة المنظمة بالبيئة، ونعتقد أن هناك جملة مبررات لذلك الاهتمام منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تشكل بيئة المنظمة نافذة الحصول على الموارد اللازمة كمدخلات لعمليات المنظمة.
- أن التفاعلات الحاصلة في بيئة المنظمة لها انعكاسات مختلفة على تصميم المنظمة وعملياتها.
- أن فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها واستمراريتها إنما يعتمد على قوة ومتانة وإيجابية العلاقة مع مكونات البيئة.
- أن سمعة وشهرة المنظمة ما هي إلاّ نتيجة أحكام تصدرها أطراف عديدة موجودة في البيئة ويكون لقرارات هذه الأطراف ومواقفها انعكاسات على تطور المنظمة وبقائها.
- أن مخرجات ونتائج أعمال المنظمة ما هي إلا ترجمة لاستخدام المنظمة لقدراتها وطاقاتها استجابة لحاجات البيئة وطلباتها.

أما ماهية إدارة بيئة المنظمة، فتنصرف إلى تفكير الإدارة بإمكانية إدارة العلاقات مع مكونات البيئة سواء أكان ذلك بشكل منفرد أم بشكل جمعي. ويعني هذا ضمناً اهتمام الإدارة بطبيعة التفاعلات بين تلك المكونات، والتي تتراوح بين تفاعلات محدودة، ومعروفة ومبسطة وتفاعلات أخرى تتسم باتساعها وتعقيدها وغموضها. وقد تزداد عملية إدارة بيئة

المنظمة تعقيداً مع ازدياد سرعة التغيير في أشكال تلك التفاعلات وصيغها. ويمكن تلخيص فكرة إدارة بيئة المنظمة بالنقاط الآتية:

أ- أن جوهر إدارة بيئة المنظمة تجسده السلوكيات المعتمدة من قبل المنظمة الداعمة لبناء وتطوير العلاقات الهادفة والمفيدة ومد جسور الثقة مع مكونات البيئة.

ب- تدار العلاقات والتفاعلات والتبادلات مع مكونات بيئة المنظمة بطريقة تنعكس إيجاباً على صورة المنظمة وسمعتها ومكانتها وبما لا يتعارض مع ما يشكل حدود مقبولة ترسمها الأطراف في علاقتها مع المنظمة.

ج- أن المهمة الرئيسية لإدارة بيئة المنظمة هي اختيار حزمة العلاقات التي تعزز استعدادات المنظمة في بيئتها الحالية وتعزز استعداداتها المتوقعة للتعامل مع بيئتها المستقبلية بصيغ مختلفة.

د- ينبغي أن تدرك الإدارة العليا في المنظمة أولوية تلك المكونات وأهميتها، وكذلك الوعي بدرجة تغيرها وتجددها وتطورها من حيث الأسبقيات والقيم المتوقعة لتلك الأسبقية للمنظمة من أجل استدامة إدارة التفاعلات والعلاقات الهادفة مع تلك المكونات.

هـ- تشكل إدارة بيئة المنظمة محوراً إستراتيجياً ضمن اهتمامات إدارتها العليا، لكونها تحمل قدر عالي من الأخطار والتحديات للمنظمة، في وجودها وحركتها وتفاعلاتها.

- مكونات بيئة المنظمة

لا يمكن لأية منظمة أن تعمل بعيداً عن محيطها البيئي المحلي والدولي، حيث تولد المنظمة في بيئة وتنمو وتتطور وتُعيد تشكيل نفسها بصور متنوعة وفق متطلبات البيئة وما تعتقده الإدارة أن هذا يساهم في

بناء شبكة من العلاقات والتفاعلات التي ينبغي أن تنسجم مع أهداف وتطلعات المنظمة. وحيث أن المنطق المعاصر لإدارة بيئة المنظمة يجمع ما بين المنظور الكلي وبين المنظور الجزئي في دراسة بيئة المنظمة كظاهرة تنظيمية وتحليلها وتفسيرها والتنبؤ باتجاهات حركتها، أصبح من الضروري فهم مكونات هذه البيئة العامة منها والخاصة وحتى الدولية بصورة منفردة ومجتمعة. ويجد المتتبع لإسهامات الباحثين والكتاب في هذا المجال طروحات فكرية مختلفة لتفسير ما ينبغي أن يدار من علاقات وتفاعلات وتبادلات مع مكونات بيئة المنظمة، والتي نعتقد بإمكانية تبويبها ضمن أربع منظورات تكمل بعضها الآخر، والمنظورات هي:

1- **المنظور النظمي**، الذي يرى إن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة العامة والخاصة. لقد أثار هذا المنظور اهتمام إدارة بيئة المنظمات بضرورة فهم حركية مكونات البيئة الخارجية كونها ترسم حدود حركة المنظمة.

2- **المنظور الموقفي:** والذي يدعو إلى التركيز على بيئة المهمة وما تحتويه من قوى ينبغي إدراك مساحة تأثيرها وسلم الأولويات في التعامل معها.

3- **المنظور التكيفي**، وهو منظور يرى أن على إدارة المنظمة أن تُفعل آليات المرونة التي تُمكنها من التوافق مع ذاتها خصائص محيطها.

4- **المنظور التكاملي**، وهو منظور يدعو للاستفادة من الرؤية التكاملية للمنظورات آنفة الذكر لغرض توسيع مساحة معرفة إدارة العلاقات مع مكونات البيئة وبما يحقق حالات التداؤبية العالية.

أما المكونات فيمكن تصنيفها إلى ثلاث مستويات يكمل بعضها الآخر، وهي كالآتي:

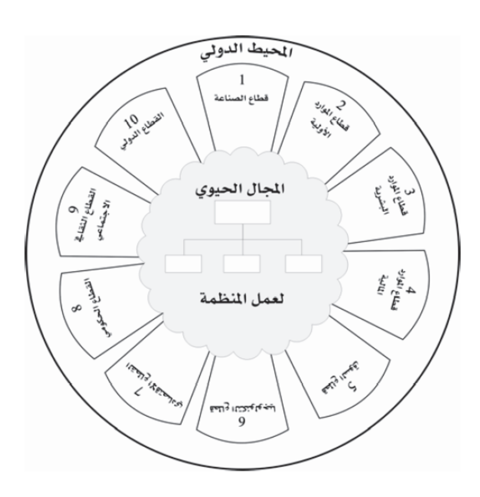
(I)- **مكونات بيئة المنظمة العامة،** وتضم هذه المكونات العديد من القوى والمتغيرات التي تتبادل التأثير والعلاقات مع المنظمة. تمتلك هذه المكونات عدد من السمات لعل أبرزها ما يأتي:

- أنها مكونات ذات سمة شمولية وواسعة الحدود وكثيرة ومتشعبة.
- تجسد فلسفة التحليل الكلي وتستجيب لمتطلباتها.
- أنها ذات تأثيرات غير مباشرة على المنظمة وتواجه إدارتها صعوبة في السيطرة عليها والتحكم باتجاهاتها.
- أنها مكونات مشتركة لجميع المنظمات بما تتضمنه من فرص وتهديدات متاحة لجميع المنظمات للتعامل معها.
- أنها مكونات ذات سمة ترابطية في الحركة بمعنى أن حصول تغير في البعد الاقتصادي يقود إلى إحداث تغييرات في الأبعاد التكنولوجية والاجتماعية أو غيرها.

إن هذه الخصائص تتعلق بجميع المكونات الرئيسية وما يشتق منها من عناصر ويوضح الشكل (2-1) هذه المكونات وعناصرها بالتفصيل.

شكل (2-1)

مكونات بيئة المنظمة وعناصرها



وتتضمن مكونات بيئة المنظمة العناصر الآتية:

1- **قطاع الصناعة** ويتضمن قطاع الصناعة عناصر البيئة المتعلقة بالمنافسين، وحجم الصناعة، والتنافسية والصناعات ذات العلاقة.

2- **قطاع المواد الأولية:** ويتألف هذا القطاع من عناصر البيئة المتمثلة بالموردين، والمصنعين والوضع الفعلي والخدمات.

3- **قطاع الموارد البشرية:** ويتكون هذا القطاع من مجموعة عناصر هي: سوق العمل، ووكالات الاستخدام، والجامعات ومدارس التدريب، والمستخدمين في شركات أخرى والاتحادات المهنية.

4- **قطاع الموارد المالية:** يضم هذا القطاع عناصر سوق الأسهم والمصارف، والادخارات والقروض، والمستثمرون الخاصون (ذوي الاستثمارات الخاصة).

5- **قطاع السوق** وعناصر هذا القطاع هي الزبائن، والعملاء، والمستعملين المحتملين للمنتوجات والخدمات.

6- **قطاع التكنولوجيا**، وتتحدد عناصر هذا القطاع بأساليب الإنتاج، والعلم، والحواسيب، وتكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية.

7- **القطاع الاقتصادي** وتعبر عن هذا القطاع العناصر الخاصة بالكساد الاقتصادي، ومعدلات البطالة (محدودية فرص الاستخدام)، ومعدل التضخم، ومعدلات الاستثمار، واقتصاديات الأعمال والنمو.

8- **القطاع الحكومي** ويشتمل هذا القطاع على عناصر متنوعة منها المؤسسات الحكومية، والحكومات المحلية، والقوانين والأنظمة الاتحادية والمحلية، والضرائب والخدمات ومنظومة القضاء والمحاكم والفعاليات السياسية.

9- **القطاع الثقافي والاجتماعي** ويضم هذا القطاع عناصر القيم، والمعتقدات، والتعليم، والدين، وأخلاق العمل، والمعدلات العمرية، وجمعيات حماية المستهلك ومنظمات الحفاظ على البيئة.

10- **القطاع الدولي:** يحتوي هذا القطاع على عناصر من ضمنها صيغ المنافسة، وطرق الاكتساب التي تعتمدها الشركات الدولية، وأساليب الدخول إلى الأسواق الدولية، وطبيعة العادات والتقاليد والنظم في الدول المضيفة ومعدلات التبادل التجاري الإلكتروني.

إن التأمل في الشكل (2-1) مكوناته الأساسية وعناصر هذه المكونات يقودنا إلى أن نستنتج أهمية إدراك إدارة المنظمة عند تعاملها مع مكونات بيئة المنظمة وعناصرها الجوانب الآتية:

- أن المنظمة تمثل جزء لا ينفصل ولا يتجزأ عن محيطها البيئي.
- أن حدود العلاقة بين المنظمة والبيئة تتجه نحو الزوال وتصبح هلامية وشفافة ويدل هذا على زيادة حدة التفاعل بين المنظمة والبيئة.
- أن انتماء المنظمة لمكون بيئي معين وتأثرها الشديد بذلك المكون وعناصره لا يعني قدرة واستطاعة إدارتها على تجاهل تأثيرات باقي المكونات والعناصر الأخرى.

(II) **عناصر بيئة المهمة للمنظمة (البيئة الخاصة)**، تشتق هذه العناصر من المكونات الرئيسية للبيئة العامة للمنظمة، فهي تحمل مجموعة سمات لعل أبرزها ما يأتي:

- أنها عناصر ذات ارتباط مباشر بعمليات المنظمة وأنشطتها.
- تشترك تلك العناصر بتفاعلاتها وتأثيراتها بتكوين ما يطلق عليه المجال الحيوي الذي تعمل في إطاره المنظمة وتتعامل معه.

- أنها عناصر خاصة بكل منظمة وتحدد هويتها، ومكانتها وسمعتها.
- أن شخصية المنظمة مستمدة في خصائصها من إفرازات عناصر البيئة الخاصة.
- تفرز عناصر البيئة الخاصة فرصاً وموارداً تدعو لتأسيس منظمات تعبر عن جوهر تلك العناصر (منظمة تعليمية، منظمة صحية مثلاً).
- يتباين تأثير تلك العناصر وفقاً لحجم المنظمة (صغيرة، كبيرة) وساحة عملها (محلية / دولية).
- أن نوع المنظمة مرتبط بزخم وكثافة ارتباطها بأعداد محدودة أو واسعة من تلك العناصر.
- تمتلك كل منظمة قدرات للتنبؤ باتجاهات الحركية والتغيير بعناصر البيئة الخاصة.
- اعتماد المنظمة لغة تحاور خاصة بها تفرضها طبيعة العلاقة المتبادلة مع عناصر تلك البيئة.
- يأخذ تعامل المنظمة مع عناصر البيئة الخاصة صيغ مختلفة منها مثلاً صيغة الهيمنة أو التحكم إذا كانت قيادية، وصيغة التكيف إذا كان مستجيبة ومحدودة التأثير.
- يتضح مما تقدم أن قرار ولادة المنظمة ونموها، ونضجها وتراجعها إنما يعتمد على فهم طبيعة المجال الحيوي الذي تتفاعل في إطاره عناصر هذه البيئة مع المنظمة.

(III) **البيئة الدولية:** تشكل البيئة الدولية جزءاً حيوياً في محيط أعمال المنظمة ، وأن فهمها لا يتحقق بمعزل عن ملاحظة طبيعة ترابط عناصرها مع مكونات وعناصر البيئتين العامة الخاصة. إلا أن هذا الترابط لا يلغي خصوصية تأثير البيئة الدولية على عمليات المنظمة

وأنشطتها. إن ما يلاحظ في إطار تأثر المنظمة بالبيئة الدولية يقع ضمن النقاط التالية:

- أن عمل المنظمة سواء أكان ذو طابع دولي أم محلي لا يلغي اهتمام إدارتها بالبيئة الدولية.
- أصبحت أغلب المنظمات ضمن منطق القرية الكونية الإلكترونية تتأثر عملياتها وقراراتها بالتعامل مع حركية عناصر البيئة الدولية لغرض الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- لقد ساهم الانفتاح العالمي، وترابط الاقتصاديات الدولية، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية في الترابط بين عناصر البيئة المحلية والبيئة الدولية.
- يشكل فهم طبيعة التنافس الدولي أساس استدامة عمل المنظمة وبقائها بحيث لا يمكن للمنظمة أن تعزل نفسها عن تأثيرات وإفرازات ذلك التنافس.

إن نجاح منظمات الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة يتطلب من إدارتها التفكير ملياً بالمؤثرات العالمية والدولية ومعرفة انعكاساتها على البيئة العامة والبيئة الخاصة للمنظمة. ونجد اليوم أن المنظمات المتميزة وحتى المتوسطة والصغيرة ينبغي أن يفكر مديروها عالمياً ويعملون ويتصرفون محلياً، بمعنى أهمية الاستفادة من ميزات الابتكارات الدولية في سعي استثمارها محلياً. فمثلاً أن التراكم المعرفي وما نتج عنه من ابتكار طرق جديدة أساليب وبرمجيات يمكن تكييفها واستخدامها ساهم بارتقاء بمستوى جودة الأداء في المنظمات أينما وجدت.

- إدارة عدم التأكد البيئي:

يُقصد بعدم التأكد البيئي النقص في البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المنظمة حول مكونات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة والبيئة

الدولية، مما يسبب صعوبة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في تلك المكونات والعناصر وتقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة.

واسترشاداً بمعنى عدم التأكد البيئي يمكن تشخيص إدارته بالجوانب الآتية:

- فهم مساهمة طبيعة التفاعل ما بين المكونات والعناصر البيئية في توليد حالة عدم التأكد.
- تطوير أدوات وآليات تستطيع المنظمة من خلالها رصد واكتشاف المناطق التي تشكل مصادر لعدم التأكد البيئي.
- قياس سرعة التغير بمكونات البيئة وعناصرها وطبيعة التفاعلات بينها.
- تقدير التأثيرات المحتملة لبيئة المنظمة على عملياتها وأنشطتها.
- أن إدارة المنظمة غير قادرة على إزالة حالات عدم التأكد ولكنها تساهم في زيادة قدرة المنظمة للتعامل مع تلك الحالات بأفضل الطرق الممكنة والمتاحة.

إما مصادر عدم التأكد البيئي فيمكن تحديدها بثلاثة مصادر وهي:

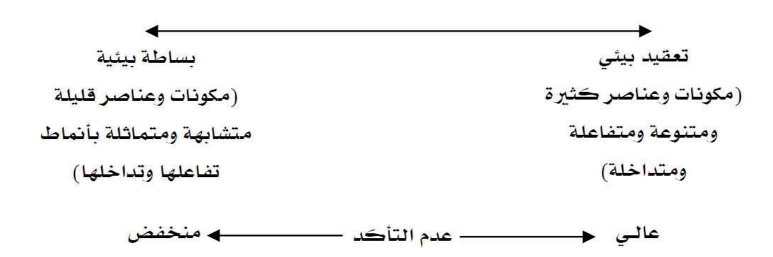
أ- التعقيد البيئي.

ب- الحركية البيئية.

ج- الغنى البيئي

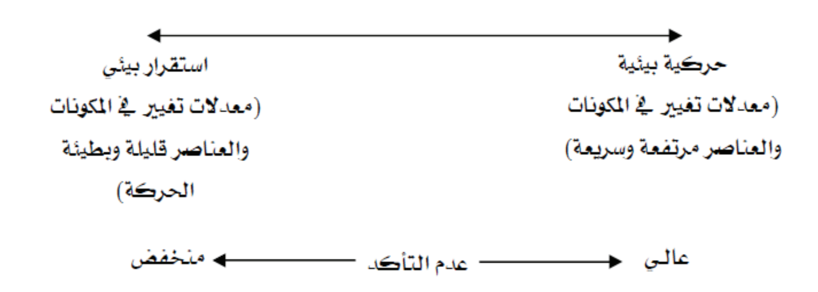
أ- التعقيد البيئي: يُشير إلى قوة، وعدد وتداخلات واعتمادية مكونات البيئة العامة وعناصر البيئتين الخاصة والدولية التي ترى المنظمة ضرورة التعامل معها باعتبارها أحد مصادر توليد عدم التأكد البيئي.

ويعني هذا الأمر أن كثرة عدد ونوع هذه المكونات وتلك العناصر يقود إلى تعقيد بيئي عالي وبالتالي عدم تأكد عالي. وعلى عكس ذلك كلما كانت هذه المكونات والعناصر قليلة يكون هناك بساطة بيئية ووضوح وبالتالي عدم تأكد منخفض يسهل التعامل معه من قبل الإدارة.



ب- **الحركية البيئية**، تدل على درجة سرعة تغير مكونات البيئة العامة وعناصر البيئتين الخاصة والدولية عبر الزمن، والتي ترى إدارة المنظمة ضرورة التعامل معها كأحد مصادر توليد عدم التأكد البيئي.

إن حقيقة كون مكونات وعناصر البيئة تتغير بسرعة وباستمرار وبوتائر عالية يجعل هذا الأمر البيئة أكثر صعوبة في التعامل معها من قبل المنظمة مقارنة مع بيئة تكون فيها هذه المكونات والعناصر بطيئة الحركة ومحددة التغيير وتميل إلى الاستقرار والهدوء النسبي.



ج- **الغنى البيئي**، يرتبط هذا المصدر بمقدار الموارد المتاحة لدعم المجال الحيوي لعمل المنظمة، فإذا كانت هذه الموارد متوفرة في البيئة ومتاحة بحيث يسهل الحصول عليها كانت البيئة غنية وسهلت عمل المنظمة.

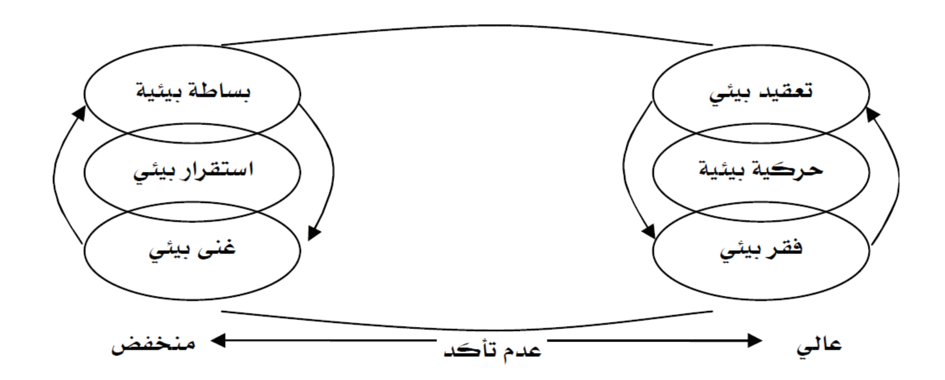
أما إذا كانت الموارد قليلة بسبب محدوديتها أو أنها يصعب الحصول عليها بسبب المنافسة العالية فإن هذه البيئة تكون فقيرة ويزداد فيها عدم التأكد البيئي.



وفي واقع عمل المنظمات فإن مصادر عدم التأكد البيئي آنفة الذكر تتداخل وتتفاعل فيما بينها كمصادر ومديات مختلفة لينتج عن ذلك حالات عدم تأكد بيئي مختلفة. ويعني هذا أن إدارة عدم التأكد البيئي تتعامل مع مواقف تتباين في درجة وضوحها بسبب تزايد أو انخفاض مساهمة كل من مصادر عدم التأكد البيئي. ويعرض الشكل (2-2) خلاصة لتلك المواقف.

شكل (2-2)

حالات عدم التأكد البيئي



• إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح

يمثل أصحاب المصالح (Stakeholder) قوة أساسية لا يمكن تجاهلها في بيئة الأعمال المعاصرة. إن بعض الفئات من أصحاب المصالح تقف وراء ظهور المنظمات إلى الوجود ولها التأثير على مسارات حركتها وتوجهها المستقبلي، بل وحتى أسلوب تعاملها مع البيئة. ولغرض التعرف على أساليب إدارة العلاقات مع تلك الفئات ينبغي تحديدها، ومعرفة أطرافها وتفهم مطالبتها من أجل الاستجابة لما هو ممكن وبما لا يضر بمصالح المنظمة ورسالتها.

- ماهية أصحاب المصالح

ينظر إلى أصحاب المصالح بأنها مجموعة القوى (أفراد أو مؤسسات محلية أو دولية)، والتي تمتلك مصالح، ومطالب، وحصص مختلفة في منظمة الأعمال، وتساهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة متوقعة الحصول على عوائد ومكافأة مقابل تلك المساهمات.

والتساؤل المهم هنا، يتعلق بمعرفة ما هي هذه القوى والفئات التي تمتلك مصالح مختلفة بالمنظمة ولديها القدرة والإرادة للمساهمة بتوجيه مسارات أدائها. إن الإجابة على هذا التساؤل تُؤشر حالة التنوع والاختلاف لهذه الفئات، سواء باختلاف المصالح والمطالب أم باختلاف الحصص أم باختلاف نوع المساهمة ونوع المكافأة المتوقعة منها. وبشكل عام فإن أصحاب المصالح يتوزعون ضمن مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: يتواجد فيها أطراف عديدة داخل المنظمة مثل المساهمون، والمديرون، والموارد البشرية.

المجموعة الثانية: تضم مزيج من الأطراف والفئات المتواجدة في بيئة الأعمال الخارجية مثل الزبائن، والموردون، والحكومات، والمنافسون، والمجتمع، والجمهور العام.

ويقدم الجدول (2-1) تفسيراً مركزاً لطبيعة مكونات هاتين المجموعتين والإسهامات المتوقعة تقديمها للمنظمة، وكذلك المكافأة كمطالب متوقعة أن تتقدم بها المنظمة لهم.

جدول (2-1)

أصحاب المصالح ومساهماتهم والمكافأة المتوقعة من قبلهم

أصحاب المصالح	ما يساهمون به	ما يتوقعون الحصول عليه
• داخل المنظمة		
- المساهمون	- النقود ورأس المال	- مقسوم الأرباح والارتقاء بقيمة الأسهم والحصص
- المديرون	- المهارات والخبرات والمعارف	- الرواتب والامتيازات الأخرى، والمكانة والقوة والنفوذ
- الموارد البشرية	- المهارات والخبرات والمعارف	- الأجور، والامتيازات الأخرى، واستمرارية العمل، والترقية والأمن الوظيفي
• خارج المنظمة		
- الزبائن	- الإيرادات من شراء البضائع والخدمات	- الجودة، والأسعار للبضائع والخدمات المتاحية والميسورية.
- الموردون	- مدخلات ذات جودة عالية وبأسعار وتوقيتات معقولة	- إيرادات من تزويد المنظمة بالمدخلات، واستمرارية التجهيز وضمان الدفع وتطوير استخدام المواد.
- الحكومة	- وضع قواعد تحكم ممارسات منظمات الأعمال بصورة جيدة.	- منافسة عادلة، ونزيهة وبأجواء شفافة
- المجتمع	- تهيئة البنى التحتية الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية والتكنولوجية	- تهيئة فرص العمل، والالتزام بتسديد الضرائب والإفصاح عن نتائج منظمات الأعمال.
- الجمهور العام	- بناء وتشكيل السمعة، والصورة الحسنة، وتعزيز ولاء الزبائن، وبناء رأي عام إيجابي	- الفخر والاعتزاز بالمنظمات المجسدة لروح المواطنة الصالحة.

وينبغي الإشارة هنا إلى أن أصحاب المصالح كفئات وأطراف لا تحكمهم قاعدة واحدة وأسلوب محددة في تعاملهم مع منظمة الأعمال. فهم يتفاوتون في مدى اقترابهم وابتعادهم عن المنظمة بمقدار ما يعتقدون به من توقعات وما يتولد لديهم من قناعات بتوفر الإمكانات والرغبة عند إدارة المنظمة بتلبية مطالبهم المشروعة. إلا أن اختلاف وتنوع الأطراف أصحاب المصالح لا يعني بالضرورة أن الإدارة تعاملهم بنفس الأسلوب والمستوى، إنما تفكر الإدارة وتدرك مساحة تأثير ونفوذ كل فئة على المنظمة لترسم من خلالها أولوية العلاقات والتعامل معهم.

- أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح

يأخذ أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح صيغ وأشكال متعددة، حيث فرضت التطورات المعاصرة في بيئة الأعمال الدولية والمحلية تغيير بطبيعة هذه الصيغ والأشكال. فلم يعد المالكون هم الفئة المتحكمة بمصير المنظمة، ولم تعد قواعد لعبة المنافسة التقليدية مقبولة اليوم، بل أصبح التفكير باعتماد لغة توازن المصالح بين جميع الأطراف أمر أكثر منطقية. لكن ذلك التوازن لا يعني المساواة في طبيعة المساهمات وأشكال المكافآت المتوقع أن تحصل عليها هذه الفئات من المنظمة. لذلك أصبح تفكر إدارة المنظمة بكيفية تطوير الأسلوب المناسب التعامل مع أصحاب المصالح يأخذ صيغ وأساليب مختلفة، نذكر منها على سبيل المثال الآتي:

- تنطلق إدارة المنظمة في تعاملها مع أصحاب المصالح من قاعدة تطوير العلاقات النوعية معهم وتحسينها باستمرار استناداً إلى نتائج إيجابية متوقع أن تحصل عليها المنظمة من تلك العلاقات. ويعني هذا أن إدارة المنظمة ترفض بناء منظومة علاقات قد تلحق ضرر بأعمال المنظمة واستمراريتها على تحقيق مصالح أطراف بعينها.

- تسعى إدارة المنظمة إلى اعتماد فلسفة المشاركة لأصحاب المصالح وبدرجات مختلفة، خاصة عند النظر في الأمور الإستراتيجية في حياة المنظمة، ولعل إبداء حسن النية من قبل إدارة المنظمة لا يعني بالضرورة تقييد حركة المنظمة من خلال تلك المشاركة إنما المطلوب تفاعل إيجابي أكبر ومبادرات بناءة.

- تزداد قدرة الإدارة في التعامل الإيجابي مع فئات أصحاب المصالح عندما تمتلك معرفة شاملة ودقيقة من خلال معلومات صادقة عن طبيعة المساهمات الفعلية لأصحاب المصالح في أعمال المنظمة وتوقعاتهم بشأن المكافآت التي ستقدمها المنظمة لهم.

- تلعب الإدارة دوراً فاعلاً ومؤثراً في حل الإشكالات، والتناقضات وتضارب المصالح المحتملة بين فئات أصحاب المصالح بعضهم البعض الآخر، بحيث تعطي النموذج للرعاية الشاملة والذي يمتد لمصالح جميع الفئات دون أن تتهم الإدارة بكونها تراعي مصالح فئة واحدة منهم كالمالكين مثلاً.

- يُعطي سلوك الإدارة القدوة الحسنة في أسلوب تعاملها مع جميع الفئات مجسدة بذلك فكرة التعامل الإيجابي والشراكة الدائمة التي بموجبها يكون الجميع رابحاً، بدلاً أن يكونوا أطراف متقاطعة المصالح تتصارع في الحصول على الحصة الأكبر دون مساهمات مماثلة.

- اعتماد النظرة الشاملة كأساس لتعامل إدارة المنظمة مع فئات أصحاب المصالح وفقاً لأسس عادلة وشفافة وبلغة الشراكة بعيدة الأمد، فلم تعد القواعد التي تحكم علاقة المنظمة مع منافسيها تأخذ صيغة الغالب والمغلوب فقط إنما هناك مساحة أخرى لغرض التعاون والشراكة الإستراتيجية بين المنظمة والمتنافسين وهو ما يسهم بتحقيق أهداف جميع الأطراف بما فيهم المنظمة.

• المناخ الأخلاقي في المنظمة

يشكل المناخ الأخلاقي المرآة العاكسة لخفايا عمل وسلوكيات داخل المنظمة وخاصة الجوانب الضمنية غير الملموسة منها. ولعل التطرق إلى المرتكزات الأخلاقية التي تحكم عمل المنظمة وفق نظرة تكاملية متعددة الأبعاد تشكل الوعاء الحيوي لتصميم المنظمة وتغيير سلوكها وسلوك إدارتها، وكذلك لتعزيز روح الالتزام الأخلاقي في مختلف مفردات العمل متعدد الأوجه الفردي منه والجماعي الفرقي والتنظيمي.

ومن أجل خلق وعي بتلك المرتكزات ينبغي التعرف على ماهية المناخ الأخلاقي، وطبيعة النظرة التكاملية، وكذلك التعرف على طبيعة المرتكزات الأساسية لبناء ذلك المناخ وما يتصل بتعزيز، وتنمية روح الالتزام الأخلاقي وعلى النحو الآتي:

- ماهية المناخ الأخلاقي

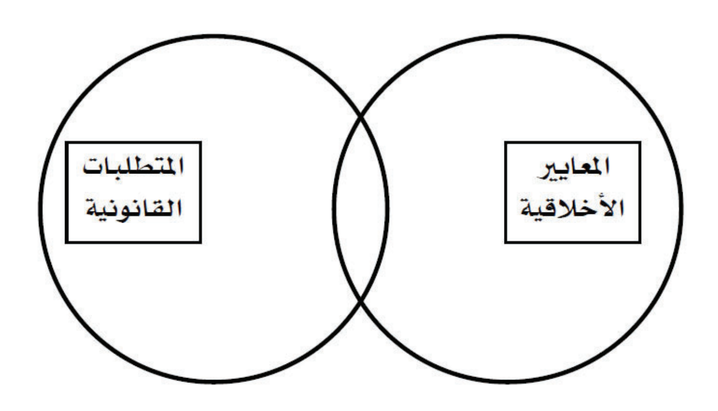
تعرف الأخلاق بأنها مجموعة القيم الاعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المنظمة ومختلف أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، أما الأخلاق التنظيمية فهي نتاج تفاعل المصادر الاجتماعية، والمهنية والشخصية للأخلاق. وتأسيساً على ذلك يمكن فهم المناخ الأخلاقي في المنظمة من خلال النقاط أدناه.

• يعكس المناخ الأخلاقي حالة التداخل ما بين المتطلبات القانونية والمعايير الأخلاقية التي تحكم سلوك المنظمة وأفرادها. وتظهر هنا حالات تتبناها إدارة المنظمة منها اعتماد قواعد أخلاقية تفي بالالتزام القانوني وبما يضمن حقوق أطراف العقد. بينما تتجه إدارة منظمات أخرى إلى اعتماد قواعد أخلاقية تتجاوز حدود الالتزام القانوني ساعية لتطوير

معـايير أخلاقيـة تسـتجيب لطلبـات أصـحاب المصـالح بلغـة المسـتقبل (المسـاهمات والمكافآت المتوقعة). ويعرض الشكل (2-3) صورة من العلاقات المشتركة المتداخلـة مـا بين المتطلبات القانونية والمعايير الأخلاقية.

شكل (2-3)

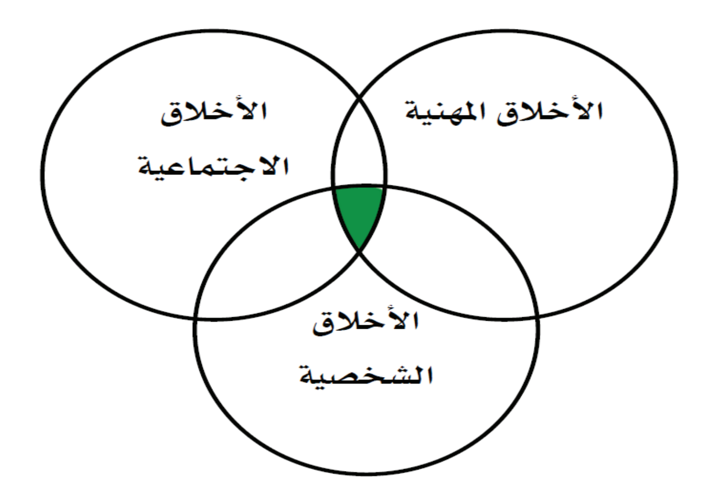
العلاقات المتداخلة بين المتطلبات القانونية والمعايير الأخلاقية



• يستمد المناخ الأخلاقي قوته وتماسكه من إدراك الإدارة لطبيعـة القـيم الأخلاقيـة ومصادرها. وتشتمل المصادر على مكونات ثـلاث تشـكل ركيـزة بنـاء المنـاخ الأخلاقـي وتجعله يمتلك قوة تأثير ونفوذ ملموسة بصيغ وتصرفـات وطقـوس عمـل في المنظمـة. والمهم هنا هو قدرة الإدارة على إيجاد حالة من التفاعـل مـا بـين المصـادر الاجتماعيـة والمهنية والشخصية للأخـلاق، لـكي يصـبح المنـاخ الأخلاقـي مظلـة حاكمـة لسـلوكيات الأفراد والمجموعات والوحدات داخل المنظمة من جانب ويمنح المنظمة صورة ذهنيـة إيجابية فاعلـة لـدى أصـحاب المصـالح الأمـر الـذي يـنعكس إيجابيـاً عـلى المتطلبـات القانونية والمعايير الأخلاقية.

شكل (2-4)

تفاعل مصادر الأخلاق التنظيمية



- النظرة التكاملية للمناخ الأخلاقي

تقدم هذه النظرة تفسيرات متعددة الأوجه للمناخ الأخلاقي حيث تبني على عدد من المعطيات والنماذج المستخدمة في تفسير الأخلاق بصورة عامة وأخلاقيات المديرين باعتبارهم حلقة الربط ما بين المنظمة ومختلف أصحاب المصالح بصوة خاصة ونذكر في أدناه طائفة من النماذج المفسرة للسلوك الأخلاقي:

- **نموذج النفعية** في إطار هذا النموذج يُعتبر السلوك أخلاقي إذا تولد عنه قرارات وتصرفات تعطي أكبر منفعة لأكبر عدد من أصحاب المصالح.

- **نموذج الحقوق المعنوية** في إطار هذا النموذج يُعتبر السلوك أخلاقي إذا تولد عنه قرارات وتصرفات تحافظ وتحمي الحقوق الأساسية لأصحاب المصالح، وتعطيهم قدر من الحرية والوعي باختيار نمط الحياة الملائم.

- **نموذج العدالة** في إطار هذا النموذج يُعتبر السلوك أخلاقي إذا تولد عنه قرارات وتصرفات تساهم في توزيع الوفورات والأعباء (سراء وضراء) بين أصحاب المصالح بصورة عادلة ومتكافئة وبطريقة متوازنة.

يُستدل على سلامة المناخ الأخلاقي وفق نظرة تكاملية من خلال ما يأتي:

- قياس مدى مساهمة كل نموذج أخلاقي في تشكيل المناخ الأخلاقي.
- تجاوز المنظور الأحادي في تشكيل المناخ الأخلاقي حيث لا يمكن تحقيق التكامل من خلال نموذج أحادي إنما يفترض ترجيح النظرة المتوازنة والتركيز عليها.
- تتجسد النظرة المتوازنة بإعطاء أهمية لمساهمة كل نموذج من نماذج الحكم على السلوك الأخلاقي.
- إن تفعيل دور المناخ الأخلاقي كقوة حاكمة لسلوك المنظمة إنما يعتمد على تجاوز النظرة الآنية التي قد تَفرض على إدارة المنظمة الاهتمام وإعطاء الأولوية لأحد الجوانب على حساب الجوانب الأخرى.
- تجاوز حالة الاختراق والالتباس الذي رُبما يظهر في ذهن بعض أصحاب المصالح من خلال مشاركتهم في تشكيل مناخ المنظمة الأخلاقي.
- المرتكزات الأساسية في بناء المناخ الأخلاقي للمنظمة

استرشاداً بالأفكار التي تم استعراضها وفق النظرة التكاملية لبناء المناخ الأخلاقي، فإن تعزيز ذلك المناخ إنما يرتبط بمستوى الاهتمام الجدي المتكافئ بمصادره وفقاً لتصور شمولي لا يعطي مجالاً لإهمال أية ركيزة من مرتكزات البناء الأخلاقي للمنظمة. ولعل من أبرز القوى المساهمة في تشكيل المناخ الأخلاقي للمنظمة ما يلي:

1- **الأخلاق الشخصية**، تتضمن كل من المعتقدات، والقيم الفردية، والجوانب الروحية والأطر الأخلاقية التي تحكم ما يُتخذ من قرارات وسلوكيات واستجابات داخل المنظمة.

2- **الثقافة التنظيمية**، إن مجمل الطقوس، والشعائر، والقصص، والأبطال، واللغة، والشعارات، والرموز، والإرث التأريخي يمثل قوى مهمة

وحاكمة لما تتخذه المنظمة من قرارات، وسلوكيات واستجابات حالية ومستقبلية.

3- **أصحاب المصالح الخارجيين**، تؤدي الأنظمة الحكومية، وقوى الزبائن، وجماعات المصلحة الخاصة وقوى السوق العالمية والمحلية إلى توليد ضغوط على المنظمة لاتخاذ قرارات وسلوكيات واستجابات باتجاه معين دون غيره.

4- **الأنظمة المكونة للمنظمة**، يشترك التركيب، والسياسات، وقواعد العمل، ونظام المكافآت، وأساليب الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتطوير، في تشكيل القرارات والسلوكيات والاستجابة التي تعتمدها المنظمة ضمن سلوكها الحالي والمستقبلي.

إن سلامة بناء المناخ الأخلاقي للمنظمة يعتمد على الآتي:

- سلامة جميع المصادر والمرتكزات الأخلاقية الداخلية والخارجية.

- العناية المتكافئة من قبل إدارة المنظمة بجميع تلك المصادر والمرتكزات.

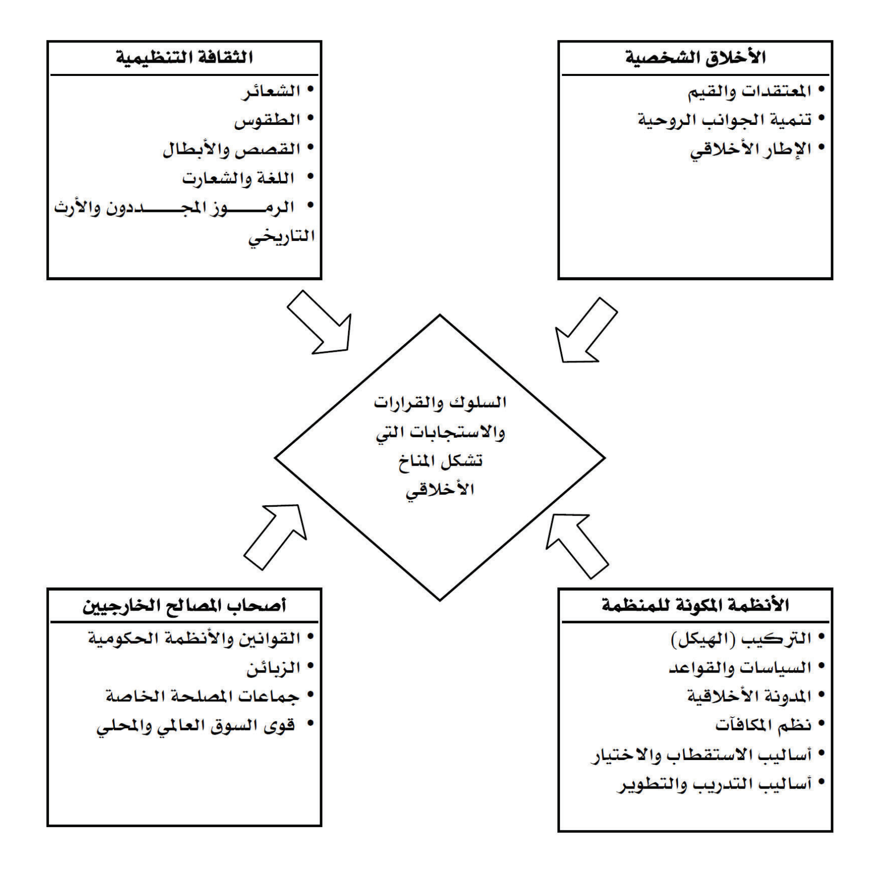
- إن تَميز قرارات وسلوكيات واستجابة إدارة المنظمة إنما يعتمد على طبيعة التداخل، والتفاعل وحلقات الربط ما بين تلك المكونات والمرتكزات.

- يحتاج بناء المناخ الأخلاقي إلى جهد، ومثابرة ومطاولة لغرض المحافظة عليه، وتحسينه باستمرار. وأن حصول قصور سينعكس سلبياً يصعب ترميمه بسهولة.

ويعرض الشكل (2-5) القوى المساهمة في تشكيل المناخ الأخلاقي للمنظمة.

شكل (2-5)

القوى المساهمة في تشكيل المناخ الأخلاقي للمنظمة



أسئلة عامة

1- ماذا يُقصد ببيئة المنظمة الخارجية؟ اذكر مكوناتها؟

2- ما هي الأسباب والمبررات التي تجعل المنظمة تهتم بيئتها العامة والخاصة؟

3- على ماذا يركز المنظور النظمي في إدارة العلاقات والتفاعلات مع بيئة المنظمة؟

4- اذكر أهم مفردات قطاع المواد الأولية كأحد مكونات البيئة العامة للمنظمة؟

5- ما المقصود بالمجال الحيوي لعمل المنظمة؟

6- ارسم مخطط تبين فيه حالات عدم التأكد البيئي التي تواجهه المنظمة وتتعامل معه؟

7- اذكر من خلال جدول أهم أصحاب المصالح للمنظمة، ثم بين المساهمات المحتملة منهم العوائد والمكافآت التي يتوقعون الحصول عليها إزاء تلك المساهمات؟

8- ماذا يقصد بالمناخ الأخلاقي داخل المنظمة، وكيف يتم تعزيز هذا المناخ؟

9- كيف تفسر النماذج الآتية السلوك الأخلاقي، نموذج المنفعة، نموذج الحقوق المعنوية ونموذج العدالة؟

10- اذكر أهم القوى والمصادر التي تساهم في تشكيل المناخ الأخلاقي في المنظمة؟

أسئلة فكرية

1- لو كنت مديراً في منظمة ما، وأردت تطوير العلاقات مع البيئة ومكوناتها، أي المداخل تعتمد في هذا التطوير ولماذا؟ مدخل موقفي، مدخل تكيفي، مدخل نظمي، مدخل تكاملي.

2- إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم، فهل تتوقع أن يكون للبيئة الدولية تأثيراً محتملاً على عملها؟ وكيف تفكر كمدير بذلك؟

3- أي من البيئات الآتية يفضل التعامل معها بأريحية ولماذا؟

- بيئة بسيطة بحركية عالية.
- بيئة معقدة باستقرار كبير.

4- أعط أمثلة لتعارض بعض أهداف فئات أصحاب المصالح، ثم اقترح حلاً لذلك التعارض تقدمه لإدارة المنظمة.

5- إذا تعارضت إجراءات وأساليب العمل المعتمدة في المنظمة في موقف معين مع الجوانب الأخلاقية التي تؤمن بها، ماذا تعمل؟

أسئلة خيارات متعددة

1- جميع المنهجيات أدناه صحيحة لتصنيف البيئة عدا واحدة:

أ- بيئة غير مباشرة وبيئة مباشرة.

ب- بيئة عامة وبيئة خاصة.

ج- بيئة مجتمعية واسعة وبيئة مهام.

د- بيئة تعاون وبيئة المنافسة.

2- تمثل المفردات أدناه عناصر البيئة المرتبطة بقطاع التكنولوجيا ما عدا واحدة منها:

أ-الزبائن.

ب- أساليب الإنتاج.

ج- تكنولوجيا المعلومات.

د- التجارة الإلكترونية.

3- أدناه مجموعة سمات تشترك بها عناصر البيئة الخاصة للمنظمة ما عدا:

أ- ذات ارتباط مباشر بعمليات وأنشطة المنظمة.

ب- يتشكل المجال الحيوي من خلال تفاعلاتها وتأثيراتها.

ج- أنها عناصر ومكونات خاصة بكل منظمة من المنظمات.

د- ليس لإدارة المنظمة السيطرة الكاملة على العديد من هذه المكونات بسبب أنها مشتركة لجميع المنظمات.

4-أن أعلى مستويات عدم التأكد تحصل عندما:

أ- تكون البيئة بسيطة وحركية وفقيرة.

ب- تكون البيئة معقدة وحركية وفقيرة.

ج- تكون البيئة معقدة ومستقرة وغنية.

د- تكون البيئة بسيطة ومستقرة وفقيرة.

5- جميع الآتي هـي مكافـأة وعوائـد يتوقعهـا المـورد الـبشري (العـاملون) في المنظمـة نتيجة مساهماتهم فيها ما عدا واحدة منها:

أ- الأجور المجزية.

ب- الأمن الوظيفي والاستمرار في العمل.

ج- المتاحية والميسورية للبضائع.

د- الترقية وفرص التقدم.

6- جميع الأطراف أدناه هم أصحاب مصالح داخليون في المنظمة ما عدا طـرف واحـد ليس منهم:

أ-المديرون.

ب- الموردون.

ج- العاملون.

د- المساهمون.

7- يتشكل المناخ الأخلاقي في المنظمة من المصادر والقوى التالية ما عدا:

أ- الأخلاق الشخصية.

ب- الثقافة التنظيمية.

ج- الإعلان والدعاية.

د- الأنظمة والنظم المكونة للمنظمة.

8- في إطار هذا النموذج يعتبر السلوك أخلاقي إذا تولد عنه قرارات وتصرفات تساهم في توزيع الوفورات (سراء وضراء) بين الجميع بشكل متكافئ وبطريقة متوازنة:

أ- نموذج النفعية.

ب- نموذج الحقوق المعنوية.

ج- نموذج العدالة.

د- جميع ما ذكر آنفاً.

9- جميع الآتي هي مفردات في ثقافة المنظمة ما عدا:

أ-الشعائر والمراسيم.

ب- الطقوس والرموز.

ج- اللغة والشعارات.

د- التدريب والتطوير.

10- يعتمد سلامة بناء المناخ الأخلاقي في المنظمة على:

أ- سلامة جميع المصادر والمرتكزات الأخلاقية الداخلية والخارجية.

ب- العناية المتكافئة بجميع المصادر والمرتكزات من قبل الإدارة.

ج- الجهد والمثابرة والمطاولة في البناء وعدم التهاون بالخروقات مهما تكن وتبدو صغيرة.

د- جميع ما ذكر آنفاً.

الفصل الثالث

3

تصميم المنظمة

- مقدمة
- ماهية التصميم
- المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة
- التوجه الاستراتيجي والتحديات التي تواجه عملية التصميم
- إيجاد التوازنات في عملية التصميم

الفصل الثالث

تصميم المنظمة

• مقدمـــة

يحمل التصميم فلسفات متنوعة في توليد أفكار مساهمة في الارتقاء بأسلوب بنـاء عمليات المنظمة واختيار آليات تشغيلها واستثمار مواردها في تحقيق أهداف المنظمـة بنجاح. فالتصميم ليس موضوعاً ذا طابع فني فقـط، إنمـا يتسـع مـداه ليشـتمل عـلى وجوه أخرى لعل من أبرزها الاستفادة من قوة الخيال، والتصور والإبـداع المتولـد مـن داخـل المنظمـة وخارجهـا، لتطـوير نمـاذج بديلـة لتصـميم المنظمـة قابلـة للاختبـار، والتطبيق والتحسين المستمر.

ولغرض التعرف على الأبعاد الفكرية والتطبيقية لتصميم المنظمة، فإن هذا الفصـل يركز اهتمامه على تقديم معرفة تنظيمية فيما يأتي:

• ماهية التصميم وأبعاده.

• المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة.

• التوجه الإستراتيجي والتحديات التي تواجه عملية التصميم.

• إيجاد التوازنات في عملية تصميم المنظمة.

• ماهية التصميم وأبعاده

أصبح التصميم موضوع يجتذب الباحثين والعاملين في جميع التخصصات العلمية والتطبيقية. إن هذا الأمر يهيء مساحات واسعة للفهم والتفاعل المشترك من أجل تحديد المقصود بالتصميم بصورة عامة وتمييزه عن العملية التي ينتج عنها التصميم محاولين الإشارة للحقول المهتمة بالتصميم. ولعل توفر الفهم العميق لمساهمات الباحثين من مختلف الحقول الفكرية أغنى كتاب المنظمة والتنظيم في تناول أبعاد تصميم المنظمة وتحديد الخطوات اللازمة لإنتاج التصميم الملائم القادر على التعامل مع التحديات البيئية وفق استخدام فعّال لموارد المنظمة وقدراتها.

فالتصميم ما هو إلا نتاج مجموعة عمليات فكرية وأنشطة ذهنية من التخيل، والتصور، والذكاء والتفكير لمولدي الأفكار من خبراء، وممارسين وباحثين. إذ يشترك هؤلاء جميعهم باكتشاف الأفكار محاولين تجسيدها بنماذج مصغرة يمكن تطبيقها اختبار درجة مقبوليتها وتطبيقها على أرض الواقع بأشكال وطرق مختلفة. فالتصميم يدل ضمناً على إمكانية نقل المعرفة والتكنولوجيا إلى واقع ممكن تستفيد منه مختلف المنظمات. ويدل هذا على احتواء التصميم لجوانب متنوعة بعضها ذات مغزى استراتيجي والآخر ذو طابع فني تكنولوجي إضافة إلى أهمية مراعاة الذوق الجمالي والحضاري.

أما تصميم المنظمة فقد تزامن الاهتمام بهندسته مع رغبة الإنسان في إقامة مؤسسات مختلفة تسهم في إشباع حاجاته وضمان سعادته واستمراريته. إلا أن عمليات التصميم أصبحت أكثر تعقيد بعد العصر الصناعي وما تلاه من عصور المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات والمعرفة. يُنظر إلى تصميم المنظمة بأنه ذلك التصميم الذي يتضمن

إيجاد الأدوار، والعمليات وآليات حاكمه للعمل الرسمي الذي ينبغي أن تعتمدها المنظمة.

ويرى آخرون أن تصميم المنظمة يمثل عملية بناء قائمة على أساس تقرير العلاقات الرابطة بين الأدوار التنظيمية، والوظائف والأقسام التي تشكل بمجموعها هوية المنظمة وتعلن عن كيانها.

ومما تقدم يبدو أن تصميم المنظمة ما هو إلا:

- عملية ديناميكية تتصف بالاستمرار وتحتاج إلى خبرات، ومهارات وكفاءات غير تقليدية لغرض القيام بها على أكمل وجه.
- تحمل هذه العملية وجهين متكاملين ومترابطين، الوجه الأول يعبر عن الرؤية الإستراتيجية ذات البعد الشمولي للمنظمة، ووحداتها وعلاقاتها، بينما يصف الوجه الثاني الرؤية التطبيقية المتعلقة بتحديد العمليات التشغيلية بالتفصيل وما تحتاجه من متطلبات أولية أساسية ومساندة.
- يتضمن التصميم منحى تطبيقي يعطي المنظمة قدرات تُمكنها من أداء مهامها وأدوارها بحيوية، وكذلك يعطيها قدرات أخرى على التجدد والتحسين المستمرين.
- أن الغرض الأساسي لتصميم المنظمة هو إنتاج الأطر العامة التي تساعد باحثي المنظمة في إجراء تحليل شامل وعميق لمكونات المنظمة وكذلك إنتاج الأدوات المطلوبة لتشكيل منظمات فاعلة وحيوية.

وحيث أن عملية تصميم المنظمة تتصف بالتعقيد والمرونة في الاستجابة للتغيرات في عوامل الموقف (البيئة، التكنولوجيا، الحجم، دورة حياة المنظمة منها مثلاً)، فإن صورة التصميم ما هي إلا نتاج اشتراك مجموعة حقول معرفية تتمثل في التجارة، والاتصالات، والمعدات المادية،

والتطبيقات، والعلوم الصرفة والرياضيات، والتـي يمكـن تقـديم أمثلـة عنهـا بالجـدول (3-1):

جدول (3-1)

الحقول المهتمة بالتصميم

الحقل الرئيس	الفرعيات
• التجارة	- تصميم الأعمال - تطوير منتج جديد - تصميم الأغلفة - تصميم المنتوج - تصميم الخدمة
• الاتصالات	- تصميم اللون – تصميم الاتصالات – مصمم المحتوى – التصميم الكرافيكي – تصميم المعلومات – تصميم المونتاج Instructional - تصميم الحركة الكرافيكية – تصميم الصحف ووسائل النشر – تصميم الغلاف – تصميم الإنتاج – تصميم الصوت – تصميم الثرمو – تصميم طباعي – الاتصالات المرئية

الحقل الرئيس	الفرعيات
• المادية والمعدات	- تصميم معماري – هندسة معمارية – تصميم ذاتي الحركة – صناعة الخلايا – السيراميك والزجاج – هندسة التصميم – التصميم البيئي – تصميم الأزياء – تصميم الأثاث – تصميم الحدائق – التصميم الصناعي – التصميم الداخلي - تصميم الفضاءات – تصميم ميكانيكي (مكائن) – تصميم الاستدامة – التصميم الحضري
• العلوم والرياضيات	- التصميم التركيبي – تصميم التجارب
• التطبيقات	- تصميم الخبرات – تصميم الألعاب – تصميم التفاعل – هندسة البرمجيات – تصميم البرمجيات – تصميم النظم (تصميم المنظومة) – تصميم تسهيل الاستخدام – تصميم متعدد أوجه الاستخدام – المرونة في التعامل الشبكي – التصميم الشبكي والمواقع الإلكترونية (تصميم الشبكي العنكبوتي)

وفيما يتعلق بعملية التصميم فإنها تتألف من سلسلة من الخطوات التي يبتغي أن يتبعها المصممون تمثل مراحل مترابطة لا يمكن تجاهلها إذا ما أريد إتمام عملية التصميم بكفاءة وبأقل وقت ممكن وأدنى كلفة وبدرجة ملائمة أعلى مع طبيعة الموقف الحقيقي الذي يعمل في فضاءه التصميم. ويمكن التعبير عن هذه الخطوات بمجموعة مراحل نموذجية كالآتي:

المرحلة	مكوناتها
1) مرحلة الإعداد	• تصميم مختصر – كشف بغايات التصميم • التحليل – تحليل غايات التصميم الحالي • البحث – البحث عن تصاميم مماثلة كحلول في الحقل والمواضيع المرتبطة به • التخصيص– تحديد بدقة المتطلبات للتصاميم التي سيقع عليها الاختيار • حل المشكلة – تأطير خيارات التصاميم بأطر عملية وتعزيزها بالوثائق • العرض والتقديم – تقديم عرض بخيارات التصاميم
2) مرحلة إنتاج التصاميم	• التطوير – الاستمرارية والتحسين للتصاميم التي وقع عليها الاختيار • عملية الاختبار – إخضاع التصاميم التي وقع عليها الاختيار لاختبارات موقعية
3) ما بعد إنتاج التصميم والتغذية العكسية عن التصاميم المستقبلية	• تطبيق – إدخال التصاميم التي وقع عليها الاختيار في بيئة العمل • التقييم والاستنتاج – خلاصة بعمليات ونتائج وتشتمل كذلك على الرأي والمقترح بعمليات تعزيز البناء والتحسينات المستقبلية المتوقعة.
4) إعادة التصميم	• تكرار دورة جميع المراحل لعملية التصميم أو بعضها لغرض إجراء التصحيحات سواء أثناء توقيت الإنتاج للتصميم أم بعد تطبيقه

ويدعو هذا إلى التفكير بإمكانية تصميم المنظمة كأدوار، ووظائف، ووحدات وأقسام بدلالة هذه المراحل مع توفر المتطلبات الضرورية من

معلومات، وموارد أخرى وسياسات مدعومة من الإدارة العليا للمنظمة ويتطلب هذا توفر النية الصادقة والاستعداد لتطبيقها. إن اعتماد منهجية واضحة للتصميم يكسب المنظمة وإدارتها طابع الحيوية ويمنحها قدر عالي على المناورة والبقاء في عالم الأعمال المتغير.

• المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة

استعان الباحثون في حقلي المنظمة والإدارة بمجموعة رؤى فكرية وتصورات شكلت الأساس في تفسير مكونات التصميم. وحيث أن التصميم يتعلق في جوهره بإيجاد التوليفة المناسبة بين مكونات المنظمة وخصائصها وفق لغات متنوعة منها:

- بناء شبكة العلاقات الرابطة بين مكونات المنظمة من جهة والمنظمة وبيئتها من جهة أخرى.
- إيجاد آليات التنسيق الملائمة لموارد المنظمة وقدراتها وطبيعة التحديات البيئية التي تواجهها.
- إيجاد حالات من التوازنات بين ما تحتويه المنظمة من أدوار، ومهام ووحدات.
- اعتماد لغة التمايز القائمة على وصف هوية كل وحدة تنظيمية من خلال إبراز التنوع في مهامها.
- البحث عن أعلى مستويات التنسيق من خلال تكامل فعّال بين مكونات تصميم المنظمة، بمعنى تكامل العلاقات، وآليات التنسيق وحالات التوازن وكذلك فهم جيد لطبيعة التمايز الموجودة.

وتأسيساً على ذلك يمكن استعراض أبرز المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة وعلى النحو الآتي:

1- **الفكر الكلاسيكي،** أسهم رواد الفكر الكلاسيكي (تايلر، فايول، ويبر على سبيل المثال) في التبشير بعملية تصميم المنظمة على المستوى الكلي لها والجزئي، ويحكم ذلك افتراض إيجاد تصميم مثالي يعطي أفضل أداء من خلال التأكيد على العلاقات الرسمية الرأسية وتوزيع واضح للسلطة والأدوار، وتقسيم للعمل على أساس التخصص الدقيق، ويتم التنسيق من خلال معايير محددة واضحة ملزمة تعتمدها الإدارة العليا في إطار إشراف مباشر. كما ركز الفكر الكلاسيكي على التفوق الفردي والتتابعية بالعمل، وقدم وصفاً يتسم بالدقة للهياكل البيروقراطية وما يحكمها من قواعد رسمية، وتصميم العمل الوظيفي والتدريب بدقة كبيرة. إن فكرة برمجة محتويات العمليات التشغيلية تعتبر مهمة لتصميم المنظمة. وكان أبرز نتاج الفكر الكلاسيكي التأكيد على تصميم الهياكل الطولية بسبب التدرج الهرمي، وتحديد نطاق الإشراف بشكل ضيق، والتزام المعايرة والتقييس كآلية أساسية للتنسيق والتكامل.

2- **الفكر الإنساني،** أسهم رواد الفكر الإنساني (مايو، فولت، برنارد، ليكرت أرجرس وسايمون مثلاً) في رصد العوامل الإنسانية (النفسية والاجتماعية) ذات الطابع غير الرسمي وانعكاساتها على تصميم الجماعات، ومنظومات اتخاذ القرار، وفرق العمل، وتصميم منظومة القوة غير الرسمية ومنظومات المشاركة بالإنجاز والمكافآت. يعني هذا الأمر ضرورة أن يجمع أية تصميم وبخاصة تصميم العمل في وحدات المنظمة بين الجوانب الإنسانية السلوكية والحاجات المرتبطة بها وبين المتطلبات الفنية والتقنية لإنجاز المهام والأدوار بمستويات أداء مرضية.

3- **الفكر التداؤبي،** وهو حصيلة الإسهام الفكري المشترك المتداخل والمتتابع لرواد المدخل النظمي (كارتز وكان ودركر مثلاً) والمدخل الموقفي (ثومبسون، ولورنس ولورش، وشايلد مثلاً) والمدخل البيئي

الأيكولوجي (ميري وترست، وبرنز وستالكر، ودنكن، وميلر مثلاً). يفترض الفكر التداوُبي أن تصميم منظومات عمل المنظمة (علاقات، وتنسيق، وتوازنات، وتمايزات، وتكامل) ما هي إلا استجابة لتحديات يفرضها تعامل المنظمة مع بيئتها ومحيطها. حيث أن التغيير في معطيات البيئة يتطلب تغيير في تصميم المنظمة لزيادة قدرتها على التكيف والتأقلم مع الوضع الجديد من أجل، البقاء والاستمرار وتحقيق الأداء المميز، كما يدعو إلى تبني فكرة التفاعلات بين مختلف المنظومات بطريقة تساعد على إيجاد مشتركات تساهم في تعظيم النتائج المرغوبة، إن البحث عن التوافقية في العمل والفهم المشترك بين المنظمة وقوى البيئة (الموردون، والزبائن، والحكومة، والمنافسون، ومؤسسات المجتمع المدني .. مثلاً) يؤدي إلى أفضل حالات التطابق بين ما تطلبه البيئة وما تستطيع المنظمة تقديمه من إنجازات الجودة، والسمعة، والسعر، والمواطنة مثلاً.

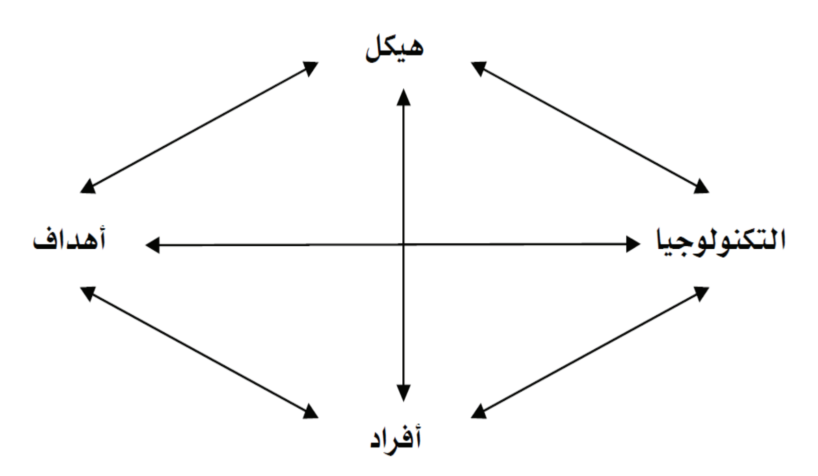
4- **الفكر المعاصر،** استفاد رواد الفكر المعاصر من التراكم المعرفي الذي تقدم به رواد الفكر الكلاسيكي، والفكر الإنساني والفكر التداوُبي من جانب، وكذلك طبيعة التغييرات المعاصرة والتي منها على سبيل المثال المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، وهيمنة لغة العولمة والشركات العملاقة وكذلك المنظمات الافتراضية من جانب آخر. لقد شكلت تلك التحديات قوى دافعة للتفكير بإعادة تصميم المنظمات لضمان حيوية علاقاتها، وآليات تنسيقها وقدراتها على إيجاد التوازنات بقصد تحقيق التكامل. وقد انبرى عدد كبير من الباحثين بتقديم مجموعة نماذج مبنية على فكرة التوازنات والقواسم المشتركة كأساس لبناء تصميم حيوي. ويمكن ذكر إسهام نخبة من رواد الفكر المعاصر فيما يأتي:

- **ليفت:** افترض أن المنظمات ما هي إلا نظم معقدة تتكون من أربعة مكونات مستقلة متفاعلة وهي الأهداف التنظيمية، والتركيب،

والتكنولوجيا والأفراد. تستجيب جميع هذه المكونـات لتـأثيرات بيئـة المنظمـة الخارجية بأبعادها الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية. أن سبب الاختلافـات في تصميم المنظمة لإنما يعود إلى اختلاف اتجاهات ومستويات التفاعلات بين تلك المكونات من جهة وتفاعلها مع المنظمة من جهة أخرى ويعرض الشـكل (3-1) هذه الفكرة.

الشكل (3-1)

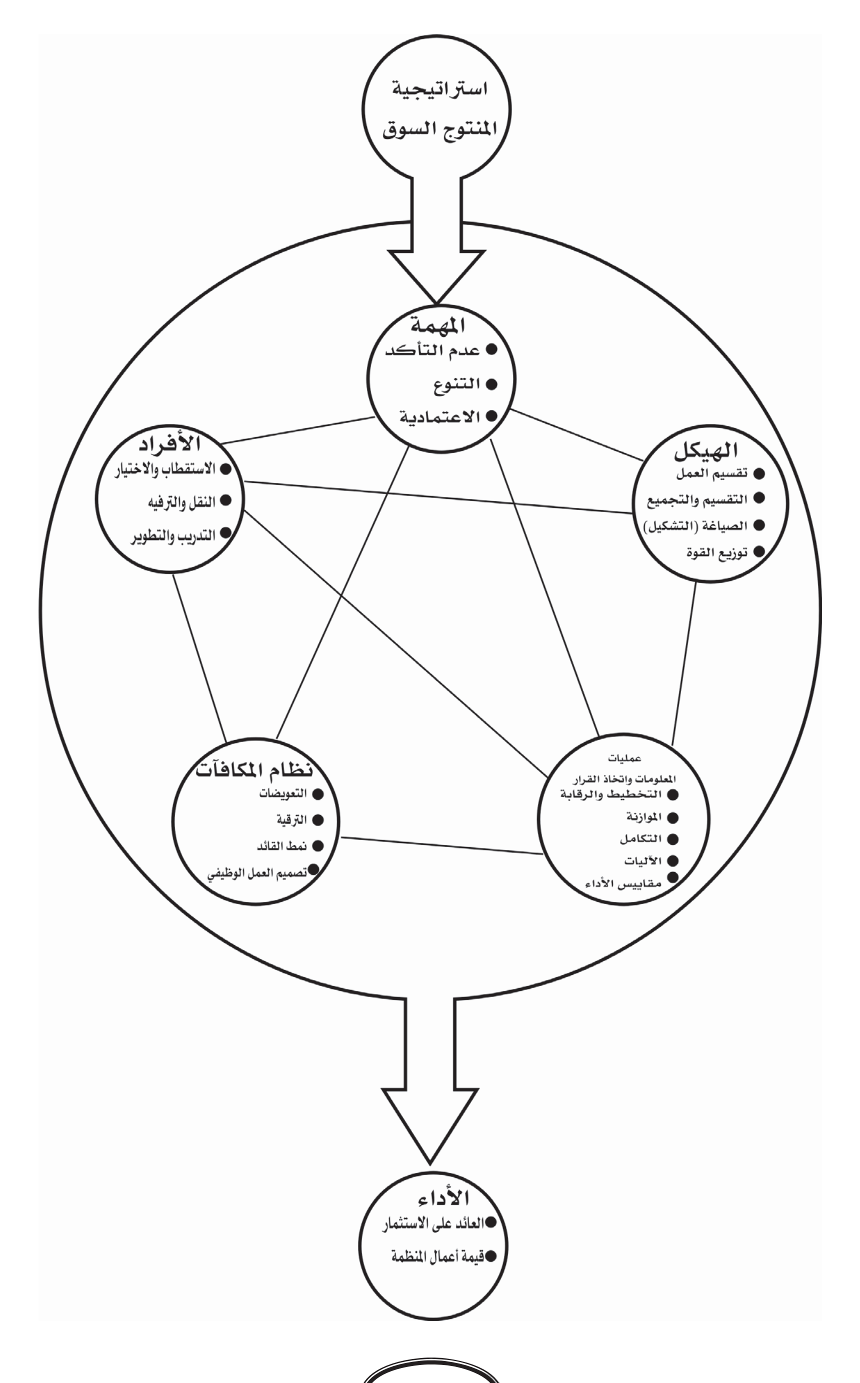
فكرة ليفت في تصميم المنظمة



• **كلبرث وزملائه:** اعتقدوا أن تصميم المنظمة يدور حول فكرة مركزية قوامهـا إيجاد توافقات مختلفة تصب باتجاه تحقيق أداء عالي. ويجسد الشكل (3-2) فكرتهم .

شكل (3-2)

التوافقات الرئيسية بين مكونات تصميم المنظمة

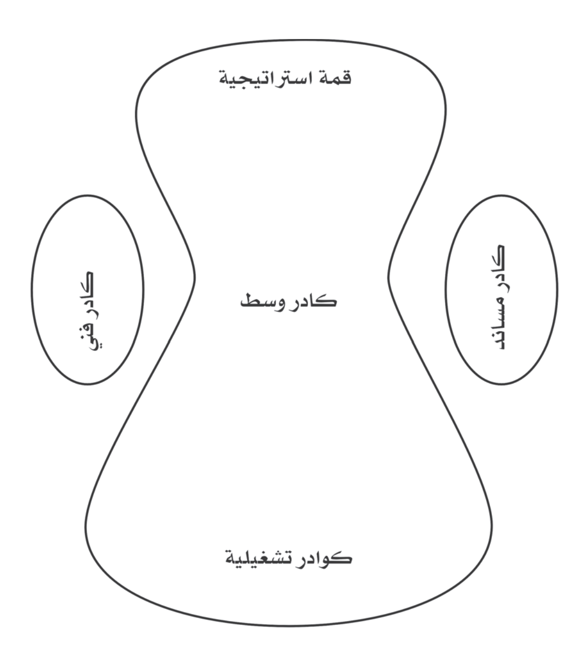


إن هـذه التوافقـات التـي يـتحكم بفلسـفة بنائهـا التوجـه الاسـتراتيجي للمنظمـة يُفـترض أن تـتم وفـق أفضـل الصـيغ بـين الهيكـل لمكونـات وطبيعـة صـناعة القـرار والمعلومات في المنظمة ونظام المكافآت والتعويضات القائمة والمـوارد البشريـة العاملـة لكي تتناسق مع طبيعة ما تواجهه المنظمة من عدم تأكد، وتنوع واعتماديـة في العمـل لتنعكس بمستويات بأداء متميز وفق مختلف أشكال معايير قياس الأداء.

- **منزبـرك:** تبنـى فكـرة إيجـاد توليفـات متعـددة بـين مكونـات المنظمـة كأسـاس للتصميم، حيث حدد هذه المكونات بخمسة وهي القمة الإستراتيجية، والكادر الوسط، وكـوادر التشـغيل في مراكـز العمليـات، والكـوادر المسـاندة، والكـوادر الفنية، كما يوضحها الشكل (3-3).

شكل (3-3)

أجزاء المنظمة الأساسية



وقد افترض أن توليفات التصميم المتمثلة بأشكال الهياكل وآليات التنسيق المعتمدة فيها والمكون المسيطر والمتحكم بعمليات المنظمة واتساع مساحة المشاركة في القرار ونتائج الأعمال، ما هي إلا استجابة لتأثيرات عوامل الموقف والتي حددها بأربعة مجاميع وهي: حجم المنظمة، والمنظومة الفنية، والبيئة وعلاقات القوة كما يوضحها الشكل (3-4)

شكل (3-4)

شكل الهيكل، آلية التنسيق، والمكون المهيمن في المنظمة ومساحة المشاركة

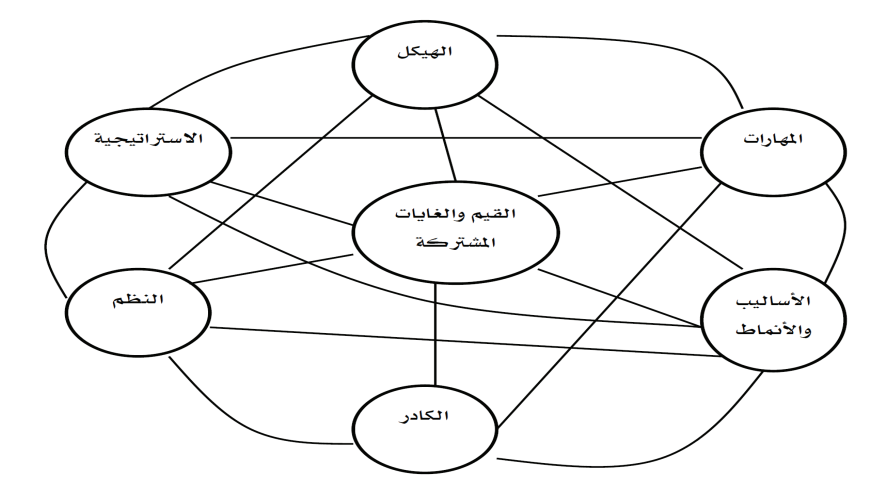
شكل الهيكل	آلية التنسيق	المكون المهيمن في المنظمة	مساحة المشاركة
• هيكل بسيط	• إشراف مباشر	• القمة الإستراتيجية	• تفاعل أفقي وعمودي
• البيروقراطية الآلية	• معايرة ومقايسة عمليات التشغيل	• الكوادر الفنية	• محدودية التفاعل الأفقي
• البيروقراطية المهنية	• معايرة المهارات	• الكوادر التشغيلية	• تفاعل أفقي وعمودي
• التقسيمي (على أساس الأقسام)	• معايرة المخرجات	• الكادر الوسطي	• محدودية التفاعل العمودي
• الغرضي (متجدد)	• تكيف متبادل	• الكادر المساند	• تفاعل انتقائي

• **وترمان وزملاءه،** افترض أن تصميم المنظمة ما هو إلا نتاج التفاعلات، والعلاقات والتلائمات الداخلية بين الهيكل، والإستراتيجية، والنظم، والأنماط، والأساليب، والمهارات، والكوادر والغايات المشتركة.

كما يوضحها الشكل (3-5) إن هذا الأمر إذا ما تحقق بفاعلية يقود إلى إبراز الاعتمادية ما بين تصميم المنظمة ومستويات تميزها في الأداء.

شكل (3-5)

تصميم التفاعلات، والعلاقات، والتلائمات بين مكونات المنظمة وفي داخلها



- **كايدل:** طرح كايدل فكرة بناء التوازنات كأساس للتصميم التنظيمي، وتمثلت تلك التوازنات بثلاث أبعاد أساسية وهي:

- المركزية (الرقابة)

-اللامركزية (الاستقلالية)

-الرغبة والاستعداد للمشاركة والتعاون

افترض كايدل أن تفاعل هذه الأبعاد يتطلب ثلاثة مجاميع من التوازنات لكي تصل المنظمة للتصميم الذي يعطي أفضل أداء ممكن كما يوضحها الشكل (3-6) والتوازنات هي:

- **التوازنات بين التداؤبية والمسائلة**، حيث يزيد العمل الجماعي والتعاون من مساحة التداؤبية لكنه يقلل في نفس الوقت من إمكانية التحديد

الفعال للمسائلة، بينما نجد أن التداؤبيـة محـدودة في العمـل المنفصـل المسـتقل لكن المسائلة محددة بوضوح وإحكام.

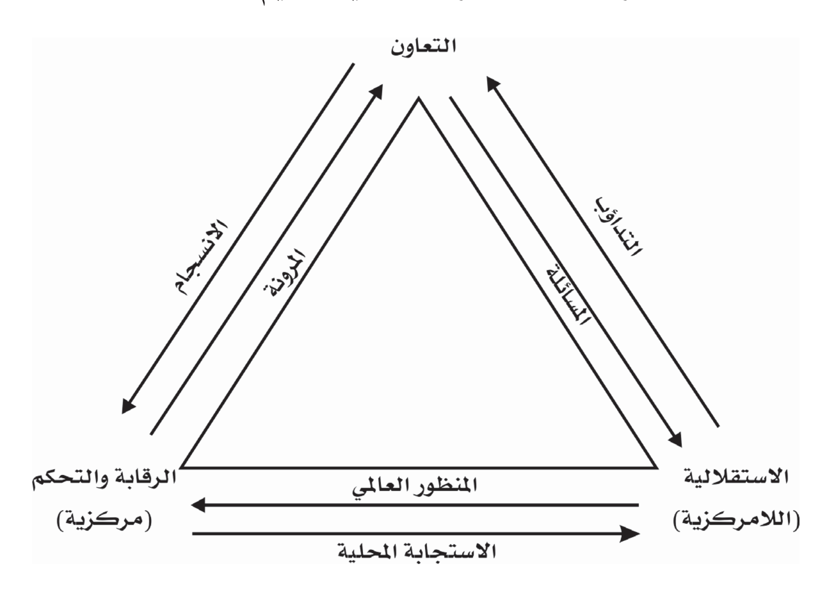
- **التوازنات بين المرونة والانسجام،** حيث تكون المرونة عالية في حالات التعـاون لكنهـا تسبب صعوبة في الانسـجام، بيـنما تسـبب المركزيـة والـتحكم المركـزي محدوديـة المرونة وزيادة في الانسجام والتماسك.

- **التوازنات بين المنظور العالمي والاسـتجابة المحليـة،** في إطـار العمـل المركـزي يصـبح متاحاً إمكانية التأكيد على المنظور العالمي لكنه ربما يسـبب صـعوبة في الاسـتجابة السريعـة لمتطلبـات محليـة، في حـين يتبـاين المنظـور العـالمي متبـاين في درجـة اللامركزية رغم استجابتها بصورة فعالة للمتطلبات المحلية.

إن مجمل هذه الجوانب الثلاث تتطلب العناية والاهتمام الكبيرين مـن قبـل إدارة المنظمة وهي تضع التصميم الملائم الذي يعطي أفضل نتائج متوقعة.

شكل (3-6)

التوازنات المهمة الموجهة لعملية تصميم المنظمة



•التوجه الإستراتيجي والتحديات التي تواجه عملية التصميم

إن عملية التصميم ليست بالأمر الهين اليسير بجميع الأحوال والمواقف، خاصة وأن التفاعلات بين أبعاد تلك العملية ومراحلها من جهة وبين البيئة التي تعمل فيها المنظمة من جهة أخرى تتطلب هي الأخرى تشخيص التوجه الإستراتيجي الحاكم لخيارات عملية التصميم، وكذلك تتطلب معرفة التحديات المؤثرة على تلك العملية.

إن اختيار التوجه الإستراتيجي الحاكم لعملية تصميم المنظمة إنما يعتمد على معرفة التحديات التي تتزامن مع تلك العملية تشكل مجمل تلك التحديات محددات ينبغي أن تحظى بعناية الإدارة وهي تعتمد التصميم الملائم للمنظمة، ونذكر منها على سبيل المثال الجوانب الآتية:

- كيفية جعل العمليات التشغيلية للمنظمة أكثر فاعلية.
- كيفية اختيار منظومات رقابة تقدم أفضل نتائج مرجوة منها.
- كيفية التنسيق بين المهام التنظيمية للوصول إلى أعلى تداؤبية في العمل.
- كيفية بناء منظومة قيمية وثقافية تكون موجهة لسلوك الأفراد والمجموعات للقيام بالمهام المناطة بهم.
- كيفية بناء منظومة إمكانات وقدرات المنظمة لتساهم تفاعلات هذه المنظومة في إيجاد أعلى قيمة ممكنة للمنظمة.

أما التحديات التي تواجه عملية التصميم فيمكن إيجازها بالنقاط أدناه:

- مدى مساهمة مكونات التصميم في زيادة مستويات أداء المنظمة.

- الدرجة التي يتم في إطارها اختيار مستويات التمايز العمودي والأفقي في المنظمة.

- التحكم بأسلوب اختيار آليات رقابة وتنسيق كفوءة ومتميزة.

- وصف لأسلوب اختيار المهام المرتبطة بأهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها.

- تحديد المبادئ الأساسية لفحص عملية التصميم.

- محاولة تكوين تصميم يعظم من فاعلية المنظمة.

- بناء التصميم على أساس التوازنات الخاصة بالدور والوظيفة والقسم والمنظمة ككل.

-اختيار آليات وأساليب التنسيق بين مكونات التصميم على مستوى الأنشطة التنظيمية.

- تحديد أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية معاً.

- تقرير أفضل الآليات الملائمة لمنظومات رقابة محددة على مهام الأفراد وأدوارهم.

يأتي التوجه الإستراتيجي استجابة لطبيعة المحددات والتحديات آنفة الذكر. وحيث أن هذا التوجه مرتبط بالحركة المستقبلية المتوقعة للمنظمة في بيئتها فإنه يمكن أن يأخذ صيغ توافقية متنوعة. فقد حدد منزبرك سبعة توافقات تصلح أساس لترجمة التوجه الاستراتيجي في تصميم المنظمة، إن صيغ التوافق تشكل أساس لرسم آليات التنسيق التي تحتاجها الأجزاء الأساسية في المنظمة كمكونات لذلك التصميم وما يرتبط بها من أنماط لا مركزية في عمل المنظمة.

ويعرض الشكل (3-7) خلاصة مركزه لفكرة منزبرك.

شكل (3-7)

التوجه الإستراتيجي وفقاً لصيغ التوافق

وآليات التنسيق بين الأجزاء الأساسية للمنظمة ونمط اللامركزية

التوجهات الإستراتيجية (توافقات)	آليات التنسيق الأساسية	الأجزاء الأساسية للمنظمة (كمكونات للتصميم)	نمط اللامركزية
• المنظمة الريادية	الإشراف المباشر	قمة إستراتيجية	مركزية أفقية وعمودية
• منظمة آلية	معيارية العمليات	تركيب فني	لا مركزية محدودة عمودية
• منظمة مهنية	معيارية المهارات	جوهر العمليات	لا مركزية عمودية أفقية
• منظمة متنوعة	معيارية المخرجات	الإدارة الوسطى	لا مركزية أفقية محدودة
• منظمة مبدعة	تكيف متبادل	الكادر المساند	لا مركزية منتقاة
• منظمة رسالية	معيارية الأعراف	عقيدة المنظمة	لا مركزية
• منظمة ذات توجه سياسي (يحكمها صراع القوى والمصالح)	لا يوجد	لا يوجد	تنوع الأنماط

• إيجاد التوازنات في عملية تصميم المنظمة

إن عملية تصميم المنظمة يحكمها مجموعة توازنات تشكل أساس في اختيار صيغ التصميم المناسب لطبيعة التوجهات الإستراتيجية في عملية التصميم من جهة والاستجابة الملائمة لطبيعة المحددات والتحديات التي تواجه المنظمة. ويقصد بالتوازن هنا إعطاء قدر كافي من العناية والاهتمام لأمر ما قبالة شيء آخر منافي له بصيغة الاستفادة من المزايا التي يتيحها هذا والمزايا للأمر الآخر المناقض. فمثلاً إن صيغة العمل وفق آليات محددة ومعيارية ثابتة ورسمية عالية تأتي بالعديد من الفوائد

والمحددات التي يمكن اعتبار محدداتها هي فوائد لصيغة مقابلة أخرى من العمل المرن والرسمية القليلة والحكم الجماعي الفرقي بعيداً عن المعيارية والتقييس الجامد. ويمكن طرح ثلاث نماذج لموازنات نعتقدها في إيجاد التوازنات في عملية تصميم المنظمة، وهي:

1-التوازنات المتحققة من خلال جمع صيغ الثبات والحركية (المرونة) في عمل المنظمة. إن هذا الأمر نجده متجسداً في ما قدمه برنز وستالكر في نموذجهما الآلي والعضوي لتصميم المنظمة معتمدين على مجموعة من الخصائص لمكونات تأخذ حركية دائمة بين هذين القطبين، ويعرض الشكل (3-8) فكرة تلك التوازنات.

شكل (3-8)

توازنات في نموذج برنز وستالكر

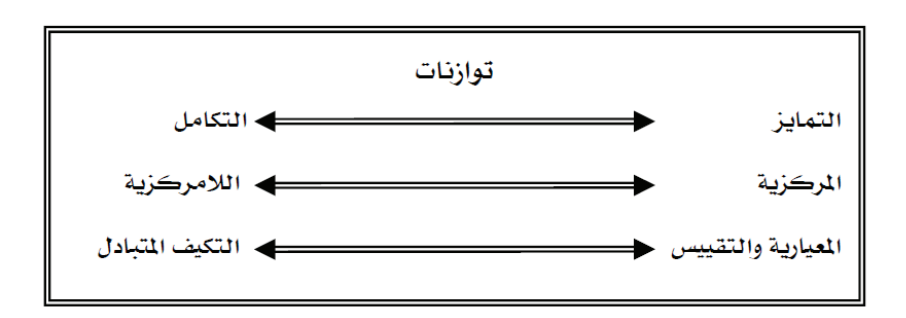
تصميم آلي (منظمات ذات خصائص بيروقراطية)	الخصائص	تصميم عضوي (منظمات ذات خصائص تكيفية)
تنبؤية	←الأهداف →	تكيفية
مركزية	←السلطة →	لا مركزية
كثيرة	←القواعد والإجراءات →	قليلة
ضيق	←نطاق الإشراف →	واسع
متخصصة	←المهام →	مشتركة
قليلة	← فرق العمل →	كثيرة
رسمي	← التنسيق→	غير رسمي

2- التوازنات المتنوعة المرنة بين مختلف الأدوار والوظائف والأقسام وبالتالي المنظمة ككل، إن احتياج عملية التصميم إلى تحديد الأدوار لكل وظيفة، وتوضيح الوظائف في إطار أقسام متعددة لغرض تشكيل التصميم المناسب للمنظمة والذي يعطي أفضل أداء متميز. وبما أن الوظائف متنوعة حيث البعض منها تعتبر وظائف أساسية في الإنتاج

والتسويق والبعض الآخر وظائف مساندة يتطلب الأمر إيجاد الصيغة المناسبة لعمل الجميع دون أهداف متقاطعة. إن اختلاف الأدوار للوظائف جعل البعض منها تدعو إلى الاستقرار، والثبات والاستمرارية في العمل ويطلق عليها وظائف ثبات وصيانة، في حين نجد وظائف أخرى تدعو للتكيف والمرونة ويطلق عليها وظائف التكيف والمرونة. وبين هاتين النوعيتين من الوظائف نجد وظائف إدارية مرتبطة بالرقابة والتنسيق لأنشطة الأقسام وهذه وظائف موجودة في مختلف مستويات المنظمة. يثير هذا الأمر تحدياً كبيراً أمام التصميم التنظيمي يتمثل بوضع مزيج هذه الوظائف للعمل مع بعضها الآخر رغم اختلاف آلياتها، وأساليبها وتوجهاتها. وكذلك فإن التحدي الآخر الذي يضاف يتجسد بضرورة إيجاد التوازنات التي تتيح للمنظمة أفضل أداء ممكن، ويحدد الشكل (3-9) مجمل هذه التوازنات.

شكل (3-9)

التوازنات المتنوعة في التصميم

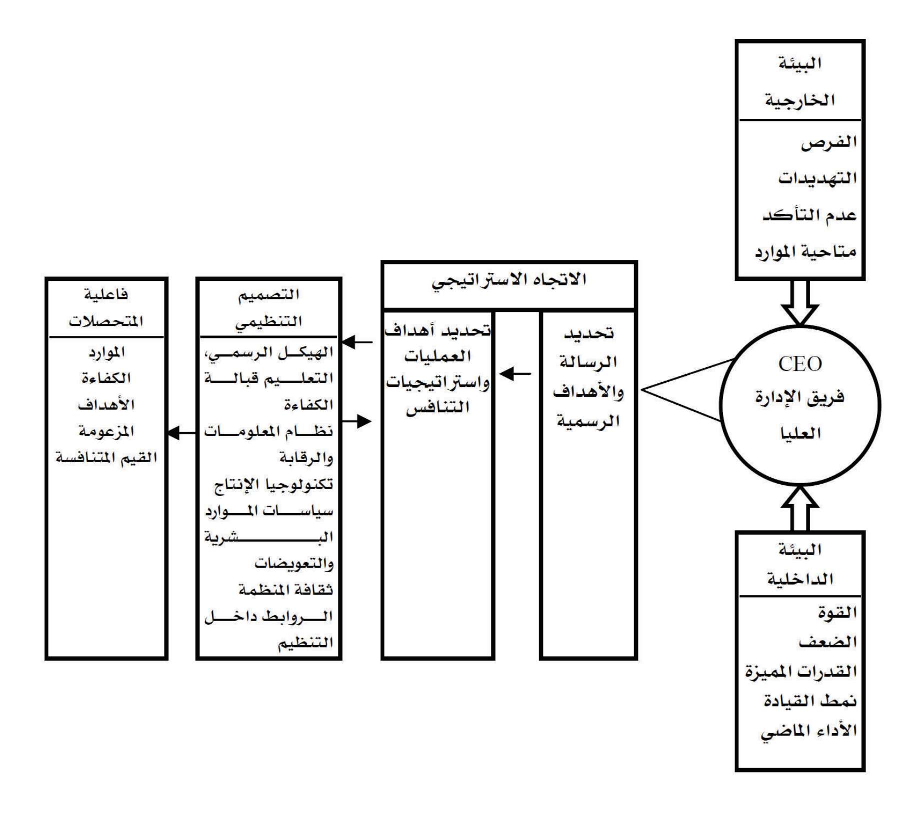


3- التوازنات ما بين رغبات فريق الإدارة العليا ومعطيات الواقع الفعلي للمنظمة ومحيطها الذي تعمل فيه. تنطلق فكرة التوازنات من الأولويات التي تفضلها الإدارة العليا والأولويات التي يفرضها واقع عمل المنظمة الداخلي والخارجي. وهكذا تشكل حالات التوازن التي تحصل في عملية التصميم بمثابة حلقة الربط ما بين النتائج المستهدفة

للأداء وبين مستوى إدراك الإدارة العليا لعناصر بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. إن معرفة عوامل التأثير الداخلية والخارجية تتجسدبرؤية واتجاه استراتيجي تحاول الإدارة أن تجد التصميم التنظيمي الملائم لذلك التوجه. ويأتي هذا الرأي تجسيد لأفكار نموذج (Lewin and Stephens 1994) المبينة في الشكل (3-10).

شكل (3-10)

تصميم المنظمة وفق منطق التوازنات



أسئلة عامة

1- ماذا يعني التصميم بشكل عام وتصميم المنظمة على وجه الخصوص؟

2- اذكر الخطوات العامة للتصميم من خلال الاسترشاد بالمراحل المترابطة لإتمام عملية التصميم بأقل وقت وأدنى كلفة وأعلى ملائمة؟

3- كيف فسر الفكر الكلاسيكي التصميم التنظيمي؟

4- ما هو الفكر الذي اهتم بانعكاس العلاقات غير الرسمية على التصميم، وكيف يكون ذلك؟

5- إلى ماذا أعزى **ليفت** سبب اختلاف تصميم المنظمات؟

6- ما هي الأبعاد التي افترض **(كايدل)** إجراء التوازنات بها لغرض تصميم تنظيمي فعال؟

7- اذكر أهم التحديات التي تواجه عملية التصميم التنظيمي؟

8- اذكر بعض الأمثلة لوظائف تدعو إلى الثبات والاستقرار في المنظمة وأمثلة أخرى لوظائف تدعو إلى المرونة والتكيف؟

9- استعرض خصائص النموذجين الآلي والعضوي الذي طرحهما الكاتبان **برنز وستالكر**؟

10- كيف يمكن إيجاد توازنات في تصميم المنظمة بين رغبات فريق الإدارة العليا ومعطيات الواقع الفعلي للمنظمة ومحيطها الذي تعمل فيه؟

أسئلة فكرية

1- لو كنت تروم تأسيس عمل صغير، تتوقع أن يكون فيه عشرة أشخاص أنت من بينهم، كيف تشكل تصميم تنظيمي مناسب، تقدم باقتراح مستفيداً من مناقشته مع زملائك العمل؟

2- إذ كانت حقول الاتصالات، والعلوم، والرياضيات والتجارة جميعاً تهتم بالتصميم، فما هو الاختلاف في النظر للتصميم ضمن فرعيات هذه الحقول مقارنة بحقل نظرية المنظمة.

3- أي المنظورات المفسرة للتصميم التنظيمي تجد أنها الأقرب إلى الواقع والأفضل في الأداء؟ حلل جوهر الفكرة؟

4- اذكر أهم ثلاث تحديات وأهم ثلاث محددات تواجه عملية التصميم واقترح حلول واقعية لها؟

5- قدم أمثلة واقعية وواضحة في منظمة تعريفها حول صيغ إيجاد توازن بين التمايز والتكامل، المركزية واللامركزية، والمعيارية والتكيف المتبادل؟

أسئلة خيارات متعددة

1-جميع الخصائص التالية تعبر عن تصميم آلي لمنظمـة ذات خصـائص بيروقراطيـة مـا عدا واحدة منها:

أ- الأهداف تنبؤية.

ب- فرق العمل كثيرة.

ج- التنسيق رسمي.

د- المهام متخصصة.

2- جميع الآتي يمكن اعتبارها من وظائف الثبات والصيانة في المنظمة مـا عـدا واحـدة منها:

أ- مهندس صيانة معدات.

ب- عامل تشغيل الآلات ميكانيكية.

ج- موظف علاقات عامة.

د- مسؤول فحص المواد.

3- واحدة من العبارات أدناه صحيحة:

أ- كلما تنوعت الوظائف، صيانة وثبـات، تكيـف ومرونـة، إداريـة ووضـعت في إطار عمل موحد أصبحت تثير تحدياً كبيراً أمام عملية تصميم المنظمة.

ب- كلما تشابهت الوظائف أصبحت تثير تحدياً كبيراً أمام تصميم المنظمة.

ج- أن تشـابه الوظـائف أو اختلافهـا وتنوعهـا لا علاقـة لـه بعمليـة تصـميم المنظمة.

د- كلما تنوعت الوظائف ووضعت في إطار عمـل موحـد أصـبحت سـهلة أكـثر عند إجراء عملية تصميم المنظمة.

4- وفق منظور **كايدل** لفكرة التوازنات كأساس لتصميم المنظمة نجد:

أ- يزداد التداؤب في العمل الجماعي والتعاون ولكن تقل إمكانية تحديد فعال للمسائلة.

ب- تقل التداؤبية في العمل المنفصل المستقل ولكن تكون المسائلة محددة بوضوح.

ج- في إطار العمل المركزي يسهل التأكيد على المنظور العالمي لكن يصعب الاستجابة لمتطلبات محلية.

د- تؤدي المركزية والتحكم المركزي إلى زيادة المرونة ومحدودية الانسجام والتماسك.

5- جميع الآتي من أجزاء المنظمة كما طرحها **منزبرك** ما عدا واحدة منها:

أ- القمة الإستراتيجية.

ب- الكادر الفني (تكنوهيكل).

ج- نظام المكافآت.

د- اللب التشغيلي (مراكز العمليات).

6- ادعى هذا الفكر إمكانية إيجاد تصميم مثالي يعطي أفضل أداء من خلال التأكيد على العلاقات الرسمية الرأسية وتوزيع واضح للسلطة والأدوار وتقسيم العمل على أساس التخصص الدقيق والتنسيق من خلال معايير محددة واضحة.

أ- الفكر الكلاسيكي.

ب- الفكر الإنساني.

ج- الفكر المعاصر.

د- الفكر التداؤبي.

7- جميع المكونات أدناه تعتبر من مرحلة الإعداد لتصميم تنظيمي ما عدا واحدة منها:

أ- تصميم مختصر.

ب- التحليل.

ج- التقييم والاستنتاج.

د- البحث.

8- جميع الفرعيات الآتية تقع ضمن حقل المادية والمعدات للتصميم ما عدا واحدة منها:

أ- تصميم معماري.

ب- تصميم الأثاث.

ج- تصميم الأزياء.

د- تصميم الخدمة.

9- من وجهة نظر **ليفيت** أن المنظمات هي نظم معقدة تتكون من أربعة مكونات مستقلة متفاعلة ندرجها أدناه عدا واحدة ليس منها:

أ- الأهداف.

ب- الأسواق.

ج- الهيكل.

د- التكنولوجيا.

10- أي الأفكار أدناه تؤيد:

أ- التصميم عملية تهتم فقط بالرؤية الإستراتيجية ذات البعد الشمولي ولا علاقة لها بالرؤية التطبيقية التشغيلية.

ب- التصميم عملية تهتم فقط بالرؤية التطبيقية المتعلقة بتحديد العمليات التشغيلية ولا علاقة لها بالرؤية الإستراتيجية.

ج- التصميم يجمع ما بين الرؤيتين أعلاه.

د- التصميم عمل فكري يتصف بالثبات وعدم الاستمرار لذلك لا يحتاج لمهارات وكفاءات وخبرات.

الفصل الرابع

4

تصميم التركيب التنظيمي

- مقدمة
- ماهية التركيب التنظيمي
- النماذج المفسرة لعملية تصميم الهيكل التنظيمي
- أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه
- خيارات الهيكل التنظيمي

الفصل الرابع

تصميم التركيب التنظيمي

- مقدمة:

يشـكل التركيـب التنظيمـي أحـد العنـاصر التـي ينبغـي أن تفكـر قيـادة المنظمـة بتصميمها. هذا يعني أن تصميم التركيب التنظيمي هو جزء من تصميم المنظمة، ومن ثم فإن المنظورات المفسرة لتصميم المنظمة تشـكل الموجـه والمـؤطر الأسـاسي لعمليـة تصميم التركيب التنظيمي. تتركز مهمة هذا الفصل في بيان الجوانب الآتية:

- ماهية التركيب التنظيمي.
- النماذج المفسرة لعملية تصميم الهيكل التنظيمي.
- أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه.
- خيارات الهيكل التنظيمي.

• ماهية التركيب التنظيمي

يمثل التنظيم أحد الوظائف الأساسية لإدارة أية منظمة وخاصة منظمات الأعمال، والتنظيم ما هو إلا مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة. فالعملية التنظيمية ذات أهمية لمنظمات الأعمال باعتبارها أنظمة اجتماعية تتفاعل وتنسق في إطارها مختلف الموارد والعمليات قصد تحقيق نتائج مرغوبة ومستهدفة.

وبهذا فالتنظيم ما هو إلا عملية تجسد الخصائص الأساسية للمنظمات تلك المتعلقة بآليات التنسيق داخل المنظمة وخارجها وما يرتبط بها من تقسيم للأعمال، وتخصص، وضع هرمية السلطة كمستويات تنظيمية، ومواقع قيادية وتنفيذية لغرض الوصول إلى أهداف مشتركة بين ذوي المصالح. وتسهم عملية التصميم في بناء أركان هيكل المنظمة باعتباره يعكس الصورة المستقبلية لحركة المنظمة.

واسترشاداً بخطوات تصميم المنظمة فإن عملية تصميم الهيكل التنظيمي تخضع هي الأخرى لسلسلة من المراحل المتتابعة، والمتكاملة والمترابطة بهدف الوصول إلى هيكل تنظيمي ملائم لمحددات عملية التصميم (الحجم، والبيئة، والتكنولوجية، والإستراتيجية مثلاً) ومتطلبات عمل المنظمة (النواحي القانونية، والقطاعية، والقيمية، والتكنولوجية مثلاً).

والمراحل هي:

1- تشخيص أهداف المنظمة والمجسدة لرسالتها كمدخلات رئيسة لعملية تصميم الهيكل التنظيمي.

2- التعرف على التوجهات المستقبلية لحركة المنظمة كموجه لمن يقوم بعملية تصميم الهيكل التنظيمي.

3- تحديد المهام الرئيسة وما تتضمنه من أنشطة وعمليات تساهم في إنجاز أهداف المنظمة.

4- تخصيص ما تحتاجه تلك الأنشطة والمهام من موارد متنوعة لتؤدي الدور المرسوم لها.

5- وضع آليات التنسيق، والرقابة والتكامل، وآليات تدفق العمل وربط المنظمة كأجزاء مع بعضها ومع بيئتها.

ويمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى.

ويأخذ الهيكل التنظيمي صيغ مختلفة منها ما هو رسمي تجسد أبعاده الخارطة التنظيمية كمخطط بياني له (الشكل 4-1)، ومنها ما هو غير رسمي الذي يجسد مجموعة العلاقات غير الرسمية بين جميع الأطراف.

إن الخارطة التنظيمية باعتبارها انعكاس بياني للهيكل المنظمة يمكن قراءتها وتحليلها لتعكس جوانب عديدة من الناحية التنظيمية الرسمية ومنها:

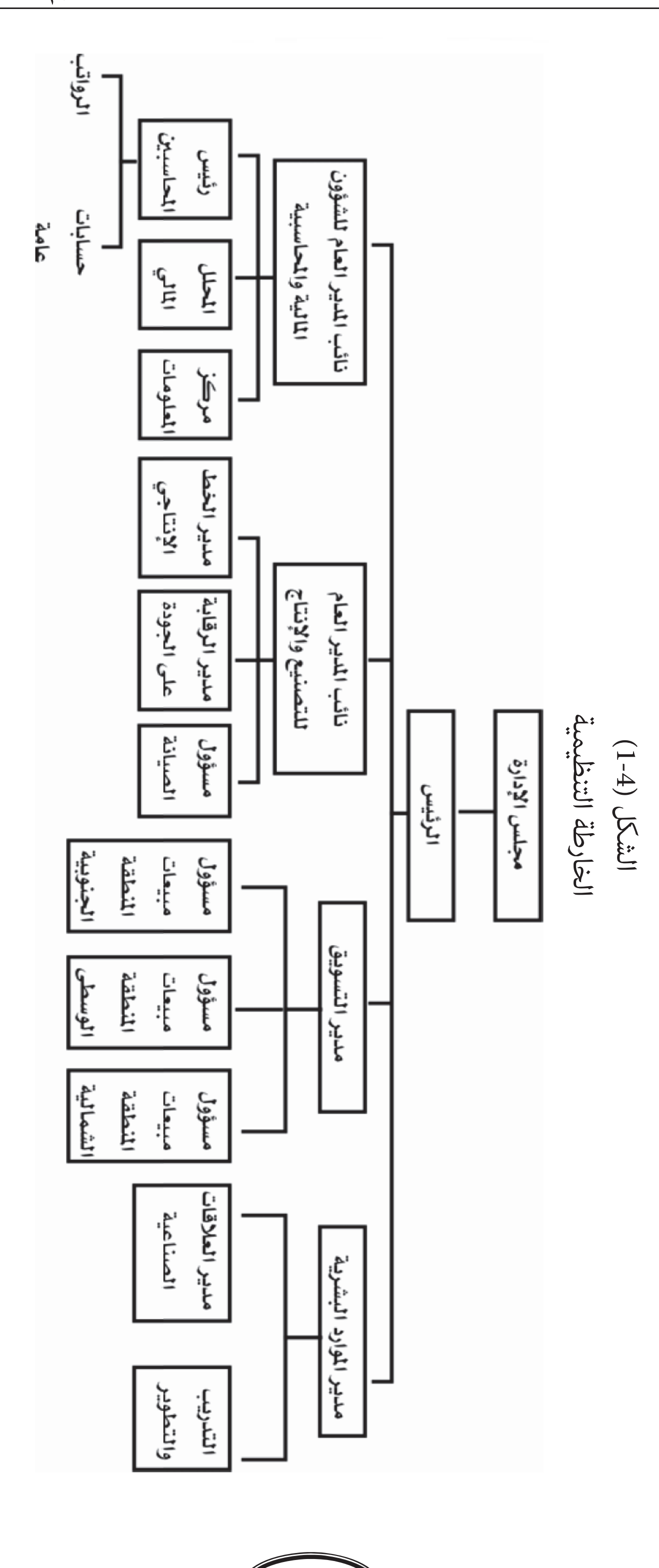
- مستوى تقسيم العمل في المنظمة، حيث يلاحظ أن بعض المنظمات يوجد فيها تقسيم عالي تخصصي للعمل في حين يكون هذا الأمر أكثر عمومية في منظمات أخرى.

- نوع وطبيعة العلاقات الإشرافية والتي تعطي صورة واضحة عن من يرأس من ولمن تقدم تقارير الأداء وأسلوب الرقابة والتدقيق.

- قنوات تدفق المعلومات باتجاهاتها المختلفة.

- مكانة الوحدات التنظيمية وموقعها في الهيكل التنظيمي وما تتمتع به من صلاحيات وقوة ومسؤوليات.

- الهرم الإداري بمستوياته الإدارية المختلفة.



الشكل (4-1)
الخارطة التنظيمية

• النماذج المفسرة لعملية تصميم الهيكل التنظيمي

يمكن التمييز بين مجموعتين من النماذج التي أسهمت في تقديم تصورات وآراء عن تصميم هيكل المنظمة أو هياكل وحدات العمل فيها، والنماذج هي:

- **المجموعة الأولى: النماذج التأسيسية،** وهذه النماذج اهتمت بوضع الإطار العام الذي يحكم ويوجه عملية تصميم هيكل المنظمة. وحصل التركيز هنا على الاهتمام بعمليات تجزئة المهام، والأدوار والأنشطة إلى مكونات تخصصيه وتجميعها في وحدات وفق أسس مختلفة ملائمة لطبيعة عمل المنظمة. وقد ركزت هذه النماذج بشكل كبير على البناء الرسمي والمكونات الداخلية التي تسهم بتحريك طاقة المنظمة كنظام أقل انفتاحاً على البيئة الخارجية. ويغلب طابع الاستقرار والثبات النسبي على مضمون عملية تصميم هيكل المنظمة، حيث البحث عن الكفاءة والاستفادة من التخصص بأعلى صورة وكذلك اعتماد مركزية، ومعيارية وهرمية في العمل.

إن أهم من ساهم في هذا التوجه هم رواد الفكر الكلاسيكي في التنظيم والإدارة حيث أسس **تايلر** لفكرة تصميم هيكل وحدة العمل والذي يعتمد على تقسيم واضح ودقيق للعمل مع تحديد إجراءات وخطوات العمل وتدريب العاملين عليها. كذلك ضرورة الفصل ما بين مهام وأدوار المشرفين والعاملين. أما **فايول** فقد ركز على تصميم هيكل العمل الإداري، حيث أن المبادئ التي نادى بها تشكل قواعد أساسية لذلك التصميم. بينما طرح **ويبر** نموذج تنظيمي مثالي قائم على خصائص تنظيمية محددة (خصائص النظام البيروقراطي). وفي إطار طروحات **ويبر** نجد ترجيحه للنظرة الكلية في عملية تصميم هيكل المنظمة.

- **المجموعة الثانية النماذج البنائية التطويرية،** استفادت هذه النماذج من النماذج التأسيسية لمحتوى عملية تصميم هيكل المنظمة وأبعادها، لكنها عملت على توظيف وتحريك تلك الأبعاد وفق معطيات ومؤثرات متنوعة. كما اعتمدت تلك النماذج على مرونة التفكير والبحث عن نوافذ لتحقيق تفاعل أكبر مع العلوم الإنسانية بأغلب تخصصاتها محاولة توظيف ذلك النتاج لتحقيق فهم أعمق لعملية تصميم المنظمة وكذلك المساعدة في توليد خيارات عديدة مختلفة تساهم في نجاح المنظمة. كما تسهم النظرة التطويرية في إحداث نقلة نوعية بتفكير من يقوم بعملية التصميم وحثه على إيجاد قدر من التوازن ما بين معطيات النماذج التأسيسية والمستجدات المختلفة.

ولعل من أبرز تلك النماذج هو النموذج النظمي المفتوح، والموقفي الشرطي والمعرفي. أن القاسم المشترك ما بين النماذج البنائية التطويرية هو ما يأتي:

1- تأكيدها على دراسة محددات عملية التصميم وليس على تحقيق إضافات مهمة لمحتوى الهيكل وأبعاده.

2- الترويج لعدد كبير من خيارات بديلة تصلح لمنظمات الأعمال وفق معطيات الموقف والعوامل المحددة لطبيعة نشاط المنظمة.

3- أنها نماذج أكثر عملية لكونها تساهم في ربط عمليات تصميم الهيكل بمعطيات ميدانية واقعية لكنها لا تتجاهل المعرفة التراكمية.

4- أتاحت المجال لإيجاد قدر أكبر من التوازنات بين أبعاد الهيكل المتناقضة والقوى الداخلية والخارجية المؤثرة والمتحكمة بنتائج عملية تصميم الهيكل التنظيمي أبعاداً وخصائصاً.

ونعتقد أن نجاح عملية التصميم لهيكل المنظمة إنما يتوقف على إحداث قدر من المزاوجة ما بين معطيات النماذج التأسيسية والنماذج

البنائية التطويرية. إن مراعاة الأولوية والتركيز على أبعاد الهيكل ونوعه يبقى مرهـون بقدرة الإدارة على معرفة المؤثرات المهمة، وتفاعلاتها وحركيتها المستقبلية لـكي يعطـي التصميم للهيكل خصائص مرنة تساعد في تحقق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

- أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه

إن عملية بناء هيكلة للمنظمة كوظـائف، ومهـام وعلاقـات تجمـع بـين الوظـائف الأساسـية، والسـاندة والتخصصـية تتطلـب تـوفر معرفـة أوليـة عـن أبعـاد الهيكـل والخصائص المميزة له. وتشكل هذه الأبعاد والخصائص المرتكز الذي يحرك عملية بناء هيكلة المنظمة بأربعة اتجاهات مختلفة متكاملة وفقاً لما يأتي:

اتجاهات عملية بناء الهيكل

الاتجاه	مضمونة
الأول	هيكلة الوظائف
الثاني	هيكلة المهام
الثالث	هيكلة العلاقات
الرابع	هيكلة الأدوار

وسيتم تناول هذه الاتجاهات كالآتي:

- هيكلة الوظائف والمهام

حيث أن هيكل المنظمة هو تقسيم الأنشـطة التنظيميـة وتخصيصـها إلى وحـدات فرعية، ثم العمل على إيجاد آليات تنسيق وتحكم بهـذه الأنشـطة للوصـول لأهـداف المنظمة، لذلك فإن تصميم الهيكـل يتطلـب كـما ذكـر **شـايلد**، 1972، تحديـد الأبعـاد الآتية:

1- **التخصص،** وهو المستوى الذي بموجبه يتم تقسيم العمل إلى وظائف ومهام محدد بشكل ضيق أو واسع (تحديد نطاق المسؤوليات ودرجة التخصص المرتبطة بها).

2- **الهرمية،** تعطي الهرمية الهيكل شكله وصيغته الطولية أو المسطحة استناداً إلى نطاق الإشراف، والرقابة وعدد المستويات الإدارية.

3- **أسس التجميع،** بمعنى تجميع الوظائف والأقسام مع بعض استناداً إلى التخصص الوظيفي وما يتطلبه من تقاسم للخبرات والمهارات أو على أساس ما تقدمه المنظمة من خدمات ومنتجات مختلفة أو سعة الانتشار الجغرافي لأعمال المنظمة مثلاً.

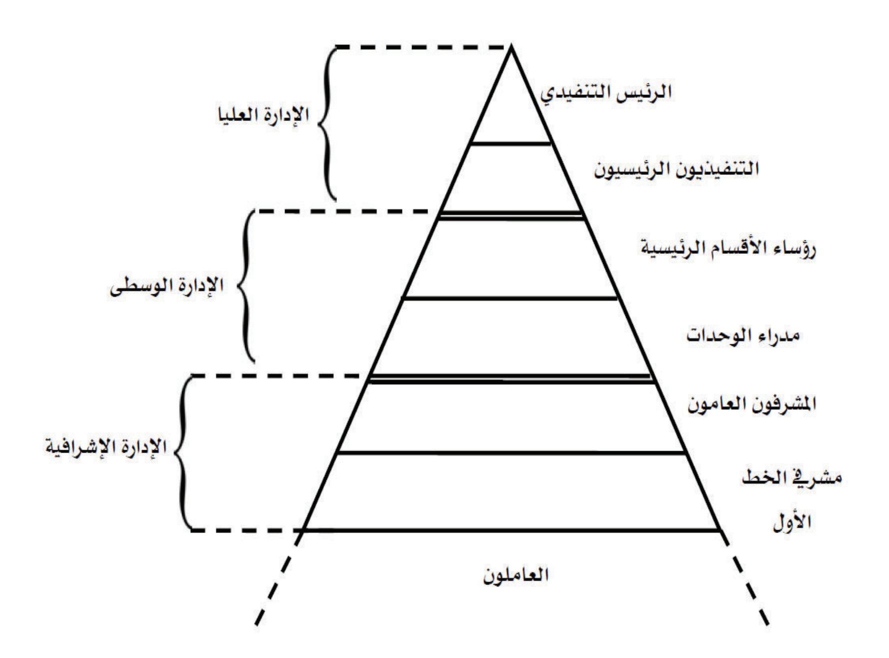
4- **التكامل،** ويتعلق بتحديد نوع آليات التكامل بين مختلف أجزاء المنظمة من وظائف، ومهام، وأدوار وعلاقات.

5- **التحكم،** يختص بتحديد درجة تركز القرارات، ودرجة الرسمية، ومعيارية الأوامر ودرجة الالتزام بالقواعد والإجراءات الخاصة بالعمل، وكذلك تحديد المجالات التي تحكم عملية الإشراف وتوجهها.

وبصورة عامة يأخذ هيكل المنظمة صيغة عامة، دأب أغلب الباحثون اعتمادها عند مناقشة التصور الأولي لذلك الهيكل، وكما يعرضه الشكل (4-2).

شكل (4-2)

الهيكل التنظيمي (مستويات الإدارة)



إن الغرض الأساسي من الهيكل هو تسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمة للتعامل مع حالات عدم التأكد في اتخاذ القرار بسبب نقص المعلومات، وكذلك مساهمة الهيكل لإنجاز التنسيق والتكامل الفعال لمختلف الأنشطة والفعاليات في المنظمة، ومن ثمّ فإن هيكل المنظمة يؤشر السلوك المتوقع من أعضائها، بمعنى ما ينبغي الاهتمام به وطبيعة مفردات ذلك الاهتمام وانعكاس ذلك على مختلف الممارسات التنظيمية كصور للحياة التنظيمية الداخلية وكما يعرضه الجدول (4-1).

جدول (4-1)

مجالات تركيز الهيكل التنظيمي

ما ينبغي أن يعتني به الهيكل	العناصر التي يتضمنها الهيكل	تتمثل في الآتي
• كيفية وأسلوب تقسيم العمل بالمنظمة وإناطة ذلك للأفراد والجماعات (الفرق) والأقسام (الوحدات التنظيمية)	• إسناد المهام والمسؤوليات للأفراد (فمثلاً مدى الخيارات المتاحة للأفراد حول طبيعة العمل).	• خارطة المنظمة • وصف العمل الوظيفي • تأسيس المجالس الإدارية واللجان وأقسام العمل
• مقدار التنسيق المطلوب إنجازه	• تحديد الوظائف وتعريفها • تصميم نظام رسمي لتقارير الأداء والعلاقات. • تقرير عدد المستويات في الهرمية • تقرير نطاق الرقابة لكل مشرف ومدير	• القواعد والسياسات • الهرمية • توضيح الأهداف • قوى المهام المؤقتة • فرق المشروع الدائمة • أدوار حلقة الوصل • أدوار تكاملية

أما بصدد هيكل الوظائف فإنه يمثل درجة التخصص فيها، فقد يكون هذا التخصص عالي جداً أو منخفض. بمعنى أن الوظيفة تحتوي على إعداد أكبر من المهام المجمعة على أسس عمومية واسعة. فالتخصص الوظيفي يوفر للمنظمة عدد من الفوائد من قبيل بناء الاحتراف العالي في أداء المهام وتقليل الوقت الضائع نتيجة قيام الفرد بالتنقل بين مهام متعددة وكذلك إمكانية تطوير معدات وتجهيزات نوعية متخصصة وإمكانية التدريب عليها بسهولة وضمان وضوح المسؤوليات وبرمجتها، إلا أنه في نفس الوقت يتضمن محددات وسلبيات مثل الملل والرتابة ومحدودية الإبداع نتيجة تكرار عمل ومهام بنفس الصورة وبالتالي تنخفض جودة العمل. ولإيجاد توازن مقبول للمنظمة بين التخصص العالي والتخصص المنخفض وبغرض الاستفادة من إيجابيات كل منهما فقد طورت مداخل تساعد في عملية تصميم هيكلة الوظائف، لعل من أبرزها:

- التدوير بالوظائف.

- توسيع الوظيفة.

- إغناء الوظيفة.

- مدخل خصائص الوظيفة.

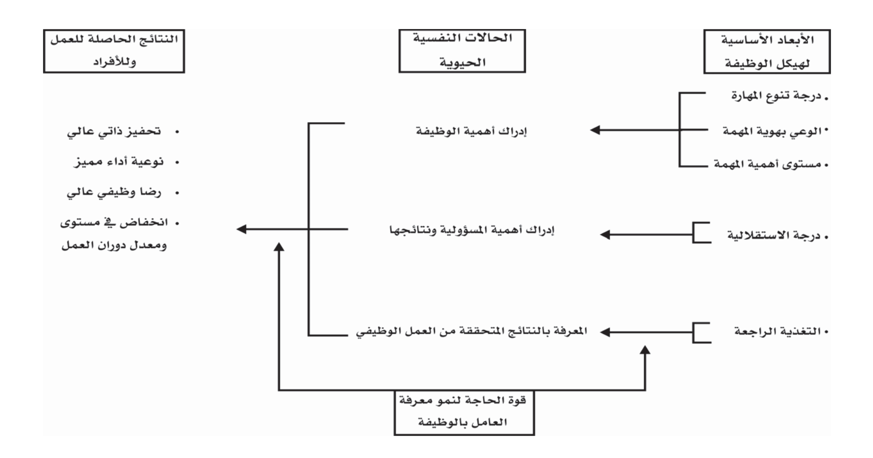
ويقدم مدخل خصائص الوظيفة بديلاً مميزاً للتخصص الوظيفي أخذاً في الاعتبار كل من نظام العمل وتفضيلات العاملين وقدراتهم، فهو يبني تصميم هيكل الوظائف معتمداً على خمسة أبعاد للوظيفة وهي:

تنوع المهارة، هوية المهمة، درجة أهميتها، درجة استقلاليتها، والتغذية العكسية الراجعة حول نتائج أدائها.

فقد طرح (Hackman and Oldham: 1974) تصميم لهيكل الوظيفة وفق مدخل خصائص الوظيفة كما هو موضح في الشكل (4-3).

شكل (4-3)

تصميم هيكل الوظيفة وفق مدخل خصائصها



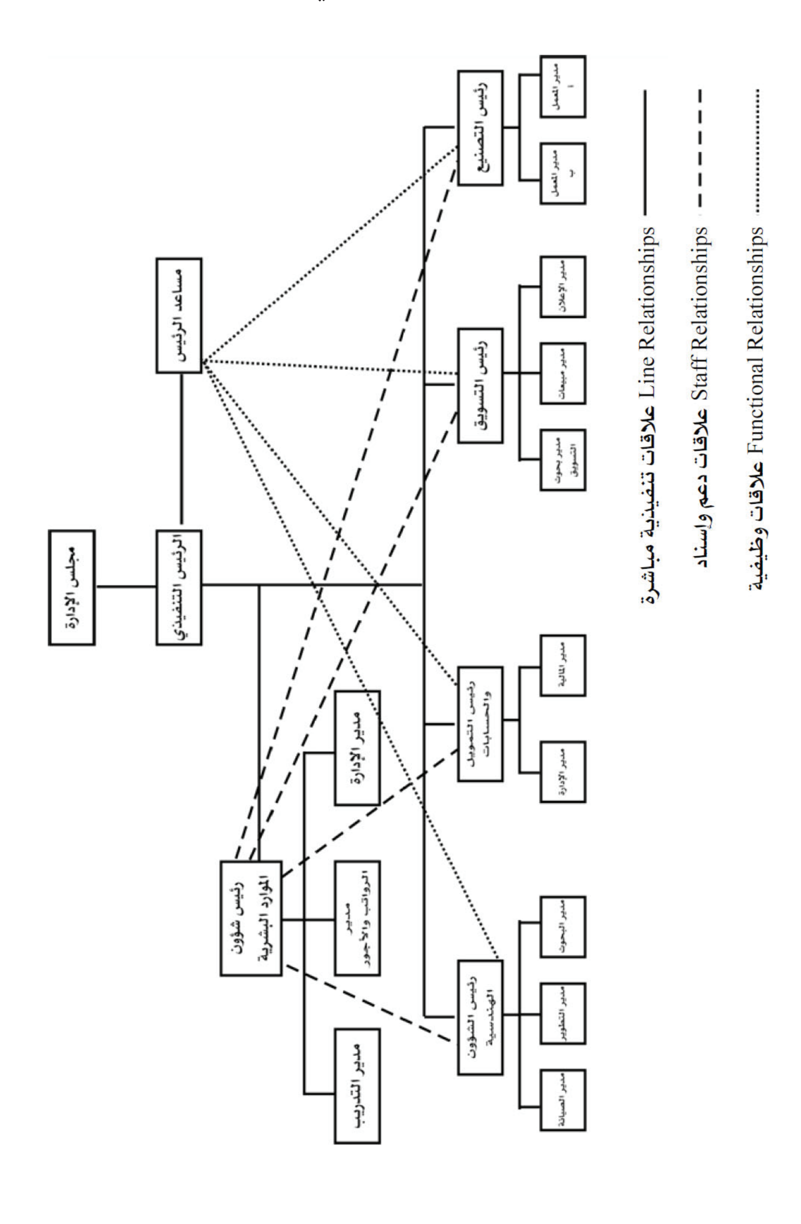
- هيكلة العلاقات

تحتوي المنظمة على مجموعات كبيرة من الوظائف يناط أدائها بأفراد يعملون معاً بلغة الشراكة ويمتلكون مهارات متنوعة (متشابهة ومختلفة) ويستخدمون معارف وخبرات وأدوات وأساليب متنوعة لغرض القيام بالوظائف تحقيق أهداف المنظمة. وبصورة عامة فإن هذه الوظائف يمكن أن تلاحظ في إطار كونها إما وظائف أساسية (Productions Functions) أو وظائف مساندة (Support Functions) أو وظائف إدارية أخرى (Managerial Functions). إن هيكلة العلاقات بين هذه الوظائف أمر ضروري لنجاح العمل وتحقيق الأهداف وأن هذه العلاقات تؤخذ بصيغة ديناميكية بمعنى يعاد النظر في روابطها وتفاعلاتها وفق ما يتطلبه الموقف. وتساهم بعض الوظائف في تحقيق حالة الثبات النسبي لإنجاز العمل وهي وظائف ثبات وصيانة تبحث عن الكفاءة في العمل والإنجاز، في حين توجد وظائف أخرى تدعو المنظمة إلى الحركية، والتغيير والتكيف مع المستجدات وهذه مجموعة وظائف التكيف في المنظمة. ومن الضروري إيجاد العلاقات التكاملية والتنسيقية لجعل هذه الوظائف تعمل مع بعضها بعض بفاعلية وكفاءة رغم اختلاف توجهاتها.

ويمكن النظر إلى هيكلة العلاقات من زاوية أخرى وهي أن مجمل العلاقة بين الوظائف تنحصر بكونها علاقات تنفيذية (Line Relationships) وعلاقات دعم وإسناد واستشارة (Staff Relationships) وعلاقات وظيفية (Functional Relationships) وكما يوضحها الشكل (4-4).

شكل (4-4)

هيكل العلاقات في المنظمة

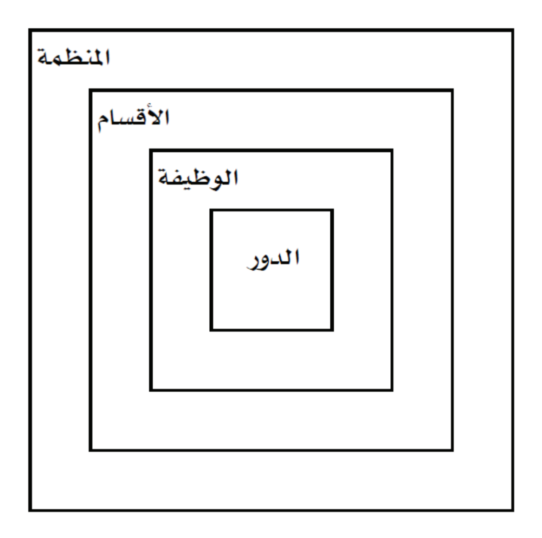


- هيكلة الأدوار:

تشكل عملية هيكلة الأدوار أحد التحديات الأساسية التـي تواجـه عمليـة تصـميم المنظمة، وهيكلها، ومهامهـا ووظائفهـا. وفي ظـل التطـور الحاصـل في عمـل المـنظمات والتعقيـد الكبـير في أنشـطتها فقـد ازداد بشـكل كبـير إعـداد الوظـائف، والمسـميات والأقسام وهذه لها أدوار متمايزة ويحتاج الأمر أن تعمـل بصـورة متناسـقة ومتكاملـة رغم اختلافها وتداخلها لغـرض نجـاح المنظمـة. ويجسـد الشـكل (4-5) جـوهر فكـرة الترابط بين الأدوار والوظائف والأقسام في المنظمة.

شكل (4-5)

ترابط الأدوار والوظائف والأقسام في المنظمة



ويمكــن وصــف الــدور التنظيمــي بأنــه مجموعــة مهــام مترابطــة تتطلــب ســلوكيات معينــة مــن الفــرد العامــل في المنظمــة (مــدير أو غــيره) لغــرض الارتقـاء بـأداء هـذا الـدور. تتشـكل الأدوار في إطـار كـل وظيفـة، ومـن مجمـل

الوظائف تتكون الأقسام، والتي تكون بمجموعها المنظمة. أن هذا التشكيل لهيكلة الأدوار ينبغي أن يصمم في ضوء مراعاة جانبين أساسيين، وهما:

- المرتكزات الأساسية لهيكلة الأدوار.
- الوعي بالتمايز والتكامل.

- المرتكزات الأساسية لهيكلة الأدوار:

تتمثل هذه المرتكزات بالآتي:

- أن اختلاف الأدوار مرجعه اختلاف الوظائف والأقسام والمنظمات.
- يتطلب اختلاف الأدوار التفكير بمزيد من التنسيق قصد إحداث التكامل بينها.
- ينبغي أن تبنى هيكلة الأدوار وفق فلسفة تؤكد على إحداث موازنة دقيقة بين مختلف آليات وأبعاد تلك الأدوار بما يساهم في تحقيق حالة التميّز بالأداء لتحقيق أهداف المنظمة.
- ينبغي أن تراعي هيكلة الأدوار حدود التداخل والاعتمادية ما بين الوظائف والأقسام في إطار المنظمة باعتبار أن إنجاز أية دور يتطلب إسناد بالمعلومات، والرأي ومعرفة رد فعل وتوقعات الأطراف الأخرى.
- تشكل المرونة هي الأخرى أحد المرتكزات الأساسية لهيكلة الأدوار انسجاماً مع طبيعة المعطيات الداخلية والخارجية وما يرتبط بهما من تغيرات تفرض إجراء التغيير المناسب في هيكلة الأدوار.
- اعتبار الاستقلالية مرتكز أساسي في هيكلة الأدوار كونها تعطي الخصوصية اللازمة والمميزة لكل دور.

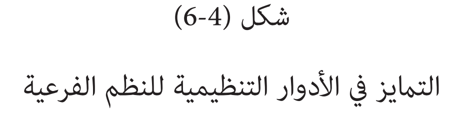
- الوعي بالتمايز والتكامل

ينصرف الوعي هنا إلى توفر المعرفة العميقة بطبيعة التمايز في الأدوار كنظم فرعية وكذلك المعرفة العميقة بخيارات التكامل بين تلك الأنظمة الفرعية، حيث يعبر التمايز عن درجة التباين والاختلاف بين الأدوار كنظم فرعية لأيه منظمة. بينما يشير التكامل إلى مستوى التنسيق المتحقق ما بين الأدوار التنظيمية المختلفة.

أما بصدد مرجعية التمايز فتعود إلى مصادر عديدة لعل منها ما يأتي:

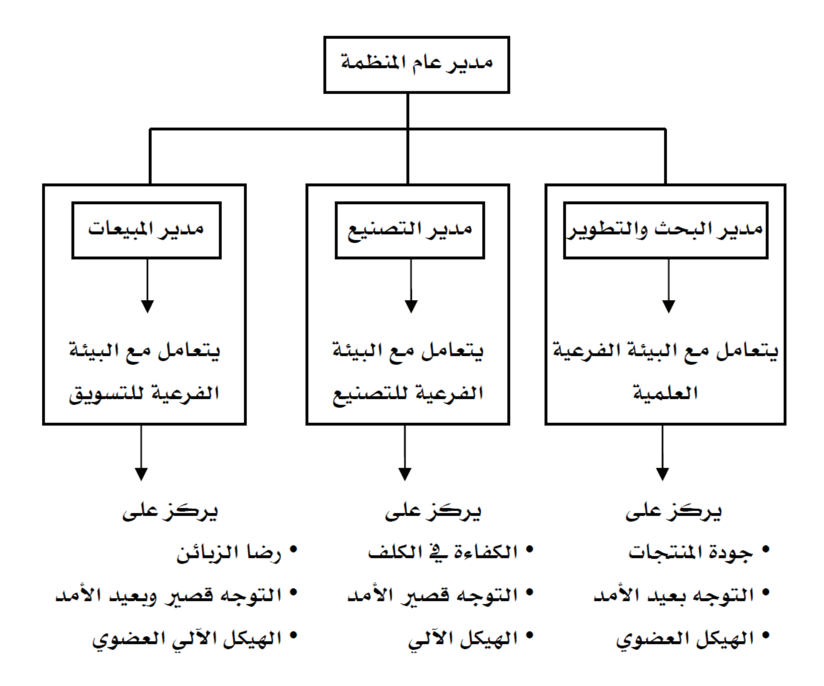
- اختلاف التوجهات الزمنية للنظم الفرعية في المنظمة وارتباط تباين في الأدوار لهذه النظم.
- اختلاف في طبيعة الأهداف التي تركز عليها هذه النظم (الأقسام والوظائف) وهذا يقود إلى تمايز في نوعية الأدوار.
- العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية داخل النظم الفرعية والعاملين فيها تنعكس على تمايز أدوارها التنظيمية.
- اختلاف في مفردات وآليات عمل الهيكل التنظيمي لهذه النظم الفرعية، حيث التباين في درجة الرسمية، والمعيارية، والمركزية والتخصص هي الأخرى تشكل مصدر لتمايز الأدوار التنظيمية.

ويمكن عرض الأفكار آنفة الذكر في الشكل (4-6).



شكل (6-4)

التمايز في الأدوار التنظيمية للنظم الفرعية



إن ضرورة عمل المنظمة كوحدة واحدة تقتضي توفر الوعي بمرجعية هذا التمايز ومن ثمّ الاهتمام بتطوير آليات التكامل والتنسيق المناسبة لجعل العمل أكثر انسيابية وفاعلية.

إن زيادة التمايز في الأدوار التنظيمية يحتاج إلى مزيد من تفعيل لآليات التنسيق والتكامل الحديثة. انطلاقاً من أن التنسيق ما هو إلا نوع من التعاون والترابط ما بين مختلف الأدوار، والوظائف والأقسام في المنظمة. كما أن ضرورة العمل الجماعي المشترك تتطلب هي الأخرى معرفة طبيعة التداخل الحاصل بين الأدوار التنظيمية المؤدية إلى إنجاز المهام، والوظائف والأقسام وتسهل استخدام الموارد التنظيمية للوصول إلى

الأهداف، وتأسيساً على ذلك فإن اختلاف هيكلة التداخل ما بين الأدوار يمكن أن تصمم وفق صيغ عديدة، وتتطلب هذه الصيغ آليات تنسيق مختلفة. فإذا كان التداخل ما بين الأدوار التنظيمية محدوداً فإن آليات تنسيق تلك الأدوار يغلب عليها الطابع الرسمي البسيط، في حين تكون هذه الآليات حديثة إذا كان التداخل كبيراً كالتداخل التبادلي، ويعرض الشكل (4-7) هذه الأفكار.

شكل (4-7)

آليات التنسيق والتكامل وفق نوع التداخل

نوع التداخل	آليات التنسيق والتكامل
• لا وجود للتداخل (المصارف) الزبائن	• الالتزام بسلسلة الامره • تطبيق عالي للإجراءات والمقاييس • الالتزام العالي بقواعد العمل وضوابطه.
• التداخل التتابعي (خط الإنتاج) الزبائن	• استخدام الجدولة والخطط • عقد لقاءات مجدولة • تفعيل الأدوار الاتصالية وتبادل المعلومات
• التداخل التبادلي (المستشفى) الزبائن	• استخدام اللقاءات غير المبرمجة • اعتماد صيغ فرق العمل • تطوير فرق المهام • إبراز أدوار مديري المشاريع

ومهما اختلفت آليات التنسيق والتكامل ما بين الأدوار التنظيمية، وكذلك تعددت مفردات هذه الآليات، فإنه يمكن أن تصمم خمسة أنماط لبناء تكامل وتنسيق عالي في الوظائف والأقسام وبالتالي الأدوار التي تقع في إطارها وكالآتي:

1- **التكيف المتبادل،** تظهر الحاجة لهذا النمط في المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة معاً، حيث يتم التنسيق والتكامل وفق هذا النمط بصورة وثيقة إما لكون الأدوار محدودة مما يسهل التفاهم والاتفاق المشترك بسهولة ويسر أو لكون العاملين على درجة عالية من المعرفة والمهارة لذلك تتاح لهم الحرية الكافية لتنسيق أدوارهم قصد تحقيق تكاملها.

2- **الإشراف المباشر**، يستخدم هذا النمط من التنسيق والتكامل عندما يصبح حجم مجموعات العمل كبير وبالتالي تتنوع الأدوار وتظهر الحاجة إلى مشرفين للقيام بمهام التنسيق وفق العديد من الآليات.

3- **تقييس المهارات**، تظهر الحاجة لهذا النمط من التنسيق والتكامل عندما يكون هناك صعوبة في تقييس المخرجات أو العمليات، ويركز هذا النمط على تقييس المدخلات مهما كان نوعها، ففي حالة التدريب والتأهيل المركز والمتشابه للأطباء نتوقع منهم أن يكون الأداء مماثل ومتقارب ويتم تنسيقه بشكل عالي.

4- **تقييس العمليات**، يركز هذا النمط على ضبط خطوات تنفيذ العمل وبالتالي ضمان التنسيق من خلال الالتزام بهذه الخطوات وفهم طبيعة التداخل والترابط بينها.

5- **تقييس المخرجات** يتحقق التنسيق والتكامل وفق هذا النمط من خلال التركيز والاهتمام بمخرجات العمل ونتائجه لضمان التطابق مع الخصائص النوعية لها.

يتضح مما تقدم أن فكرة هيكلة الأدوار التنظيمية تركز على الجوانب الآتي:

- إحداث قدر من التكامل ما بين الأدوار المتمايزة أفقياً بسبب تجميع هذه الأدوار وفق مهام تنظيمية مختلفة.

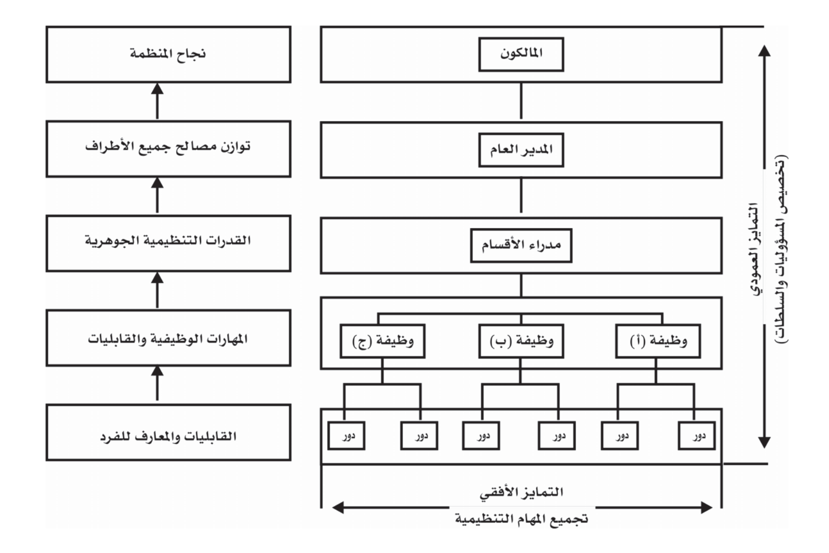
- إيجاد قدر عالي من التكامل ما بـين الأدوار، والوظـائف، والأقسـام وبالتـالي المنظمـة كوحدة واحدة يتطلبه وجود تمايزاً عمودياً نابعاً من البناء الهرمي للمنظمة والـذي ينطوي على تخصيص للسلطات المرتبطة بالمسـؤوليات المناطـة بكـل مسـتوى مـن المستويات التنظيمية.

- إن تفعيل هيكلة الأدوار التنظيمية ما هو إلا اشتقاق منطقي مترابط حيث أن رغبـة المالكين بنجاح المنظمة يجب أن تسندها إدارة عليا قد حددت القدرات الجوهرية التنظيمية لتشتق منها الأقسام المختلفة ما تحتاجه من مهارات، وقدرات وقابليات ذات علاقة وثيقة بهذه القدرات الجوهرية، وتأتي الأدوار الفردية والجماعية لتعـزز أداء الأقسام من خلال توفر معرفـة وقابليـات وظيفيـة شخصـية تتطـور باسـتمرار وتعتبر مطلب أساسياً لإنجاز الأدوار.

ويمكن ترجمة هذه الأفكار من خلال الشكل (4-8) على سبيل المثال.

شكل (4-8)

تصميم هيكلة الأدوار وترابطاتها في المنظمة



• خيارات الهيكل التنظيمي

يعد هيكل المنظمة خياراً استراتيجياً باعتباره وسيلة تستخدمها المنظمة للاستجابة والتلاؤم مع التحديات المختلفة التي تواجهها. إن عملية اختيار هيكل المنظمة تتأثر بجملة محددات موقفية كالحجم، والبيئة، والتكنولوجيا، والإستراتيجية ودورة حياة المنظمة، وهذا يعني أن بروز حالة التنوع في المحددات يتطلب تنوع بخيارات تصميم الهيكل التنظيمي. ويمكن الاسترشاد بالمنظور والمنهج الذي يبنى ويصمم على أساسه هيكل المنظمة، ثم تحديد نوع الهيكل الملائم لعمل المنظمة وعلى النحو الآتي:

- مناهج تصميم الهيكل التنظيمي

1- منهج اعتبار الهيكل كخيار يستجيب لتحديات تصميمه. تواجه المنظمة عندما تفكر باعتماد هيكل تنظيمي معين جملة تحديات ينبغي أخذها بالاعتبار منها ما يتعلق بآليات التكامل المعتمدة والتي تحقق التنسيق والتحسين المستمر للأداء، ومنها ما يرتبط بهرمية المسؤوليات، وسلطات القرار ودرجة تركزها، وتحديات أخرى متصلة بهرمية الأدوار، وعلاقاتها ومدى قدرتها في تعزيز الوظائف والأقسام لتحسين فاعلية المنظمة باستمرار إضافة إلى تحديات متصلة بمنظومة القيم، والتقاليد، والثقافة المؤثرة بطريقة عمل وتصرف الأفراد والجماعات ومدى مساهمتها في تكوين مناخ قيمي وثقافي يمكن أن يعزز فاعلية المنظمة ويضمن استدامة أدائها بنجاح. وهكذا جاءت الهياكل الآلية والهياكل العضوية استجابة لطبيعة التحديات التي تواجه المنظمة، ويعرض الشكل (4-9) صورة لمفردات تلك الاستجابة.

شكل (4-9)

الهياكل الآلية والعضوية كاستجابة لتحديات تصميمها

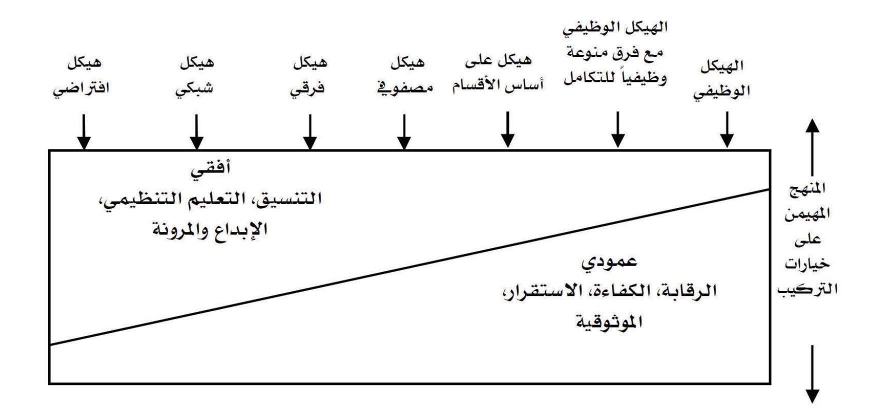
الهياكل الآلية كناتج لمجموعة من خصائص التصميم	الهياكل العضوية كناتج لمجموعة من خصائص التصميم
• التخصص الفردي العاملون يعملون بشكل منفصل ويتخصصون بمهمة محددة بوضوح	• التخصص المترابط العاملون يعملون معاً وينسقون أفعالهم لإيجاد أفضل أسلوب لأداء المهمة
• آليات تكامل بسيطة هرمية السلطة معرفة بوضوح وهي تمثل آلية التكامل الرئيسية	• آلات تكامل معقدة قوى المهام والفرق هي آليات التكامل الرئيسة
• المركزية سلطة رقابة المهام تحتفظ بها الإدارة العليا في المنظمة وأغلب الاتصالات عمودية	• اللامركزية سلطة الرقابة على المهام تفوض للأفراد في جميع مستويات المنظمة وأغلب الاتصالات جانبية أو قطرية
• المعيارية (المقايسة) استخدام كثيف للقواعد والإجراءات المحددة للتنسيق بين المهام مع قدرة على التنبؤ بمراحل العمل ونتائجه	• تكيف متبادل استخدام مكثف للتفاعل وجه لوجه لتنسيق بين المهام ومراحل العمل يصعب التنبؤ بها.

2- منهج اعتبار الهيكل كناتج لعملية الرصف والمحاذاة بين حاجة المنظمة للبحث عن الكفاءة مقابل التعلم التنظيمي.

وفقاً لهذا المنهج تتم موازنة خصائص الهيكل لتعطي المنظمة كفاءة عالية من خلال الثبات والرسمية والإجراءات والسيطرة والاستقرار والموثوقية (هياكل عمودية)، وبين هياكل أفقية تصمم في ضوء الحاجة للتنسيق، والتعلم، والإبداع والمرونة. ويوضح الشكل (4-10) أبعاد هذا المنهج والهياكل التنظيمية البديلة.

شكل (4-10)

خيارات الهيكل التنظيمي في إطار الحاجة للكفاءة مقابل التعلم



3- منهج اعتبار الهيكل كناتج لمرتكزات عملية البناء التنظيمي. يركز هذا المنهج على ثلاثة مرتكزات أساسية في عملية البناء التنظيمي، وهذه المرتكزات متصلة بحركة المنظمة كنظام مفتوح حيث يهتم المرتكز الأول بالمدخلات كأساس لتوليد خيارات الهيكل المختلفة. أما المرتكز الثاني فأساسه العمليات الداخلية للمنظمة، في حين يستند المرتكز الثالث على المخرجات كمتحصلات ونتائج مستهدفة يقوم عليها البناء التنظيمي.

يعطي هذا المدخل مرونة عالية في عملية البناء التنظيمي ويبرز إسهامات هياكل مختلفة يمكن أن تكون سلسلة مترابطة متجانسة لتعطي تصميم تنظيمي يحمل صفات عديدة منها التكامل، والمرونة والتنوع والاستبدال والتكيف. ونعتقد أن هذا المنهج هو أكثر تلاءماً مع معطيات بيئة الأعمال المعاصرة خاصة في الشركات متعددة الجنسيات ومتنوعة الأعمال. ويعرض الشكل (4-11) صورة مبسطة للمرتكزات الأساسية للبناء التنظيمي وفق هذا المنهج.

شكل (4-11)

المرتكزات الأساسية للبناء التنظيمي

Source: Bob De Wit and Ron Meyer: Strategy Synthesis, text and Readings, Thomson Learning, London, 2005, P.77.

- أنواع الهياكل التنظيمية (خيارات التصميم)

تعتمد المنظمات بصورة عامة على أسس مختلفة لتصميم هياكلها التنظيميـة، وأن هذه الأسس نجدها متجسدة بوضوح في المنظمات المعاصرة خاصة كبيرة الحجم منهـا. يمكن تبويب أنواع الهياكل التنظيمية ضمن مجموعتين، وهما:

- مجموعة الهياكل التقليدية:

وهذه المجموعة تشكل الهياكل الأساسية التي لا يمكن لأية منظمة الاستغناء عنها، لكونها تمثل جوهر هيكلة وظائف المنظمة ومهامها وما تستلزمه مـن بنـاء للعلاقـات والأدوار فهي تشخص درجة التخصص، والرسمية، والمركزيـة، والمعياريـة والهرميـة مـن جانب ومـا يـرتبط بتفعيـل وتفاعـل مـا بـين مختلـف هـذه الخصـائص ضـمن آليـات التنسيق والتكامل في إطار المنظمة ومكوناتها الفرعية من جانب آخر. ولعل أبرز هذه الأنواع من الهياكل التقليدية ما يأتي:

1- الهيكل الوظيفي: هو ذلـك الهيكـل المرتكـز في تصـميمه عـلى فلسـفة تجميـع الوظـائف والأفـراد مسـتفيدين مـن حالـة التماثـل في نـوع المهـارات وطبيعـة المهـام وتشكيلة الموارد المستثمرة كأساس لتصميم الهيكـل الـوظيفي. ويمكـن وصـف الهيكـل الوظيفي بالشكل (4-12) في منظمات مختلفة.

شكل (4-12)

الهيكل الوظيفي

مدير عام

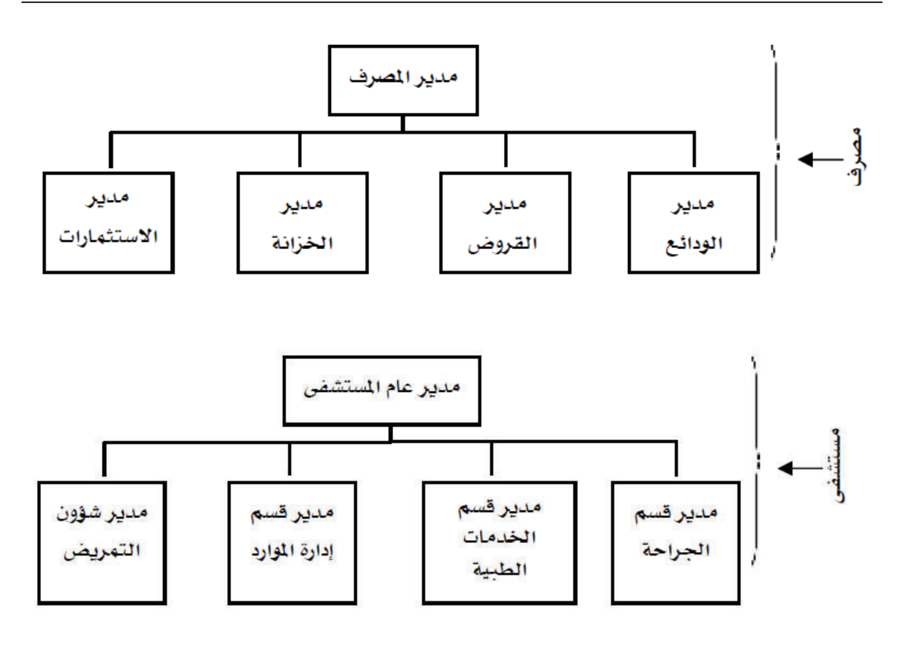
نائب المدير للتسويق

نائب المدير للمالية

نائب المدير للانتاج

نائب المدير للشؤون العاملين

منظمة صناعية



ويحقق هذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا للمنظمة منها:

- تأمين الوضوح في المسار الوظيفي للعاملين.

- إيجاد نوع من التطابق ما بين الخبرات والتدريب وما يخصص من مهام للعاملين.

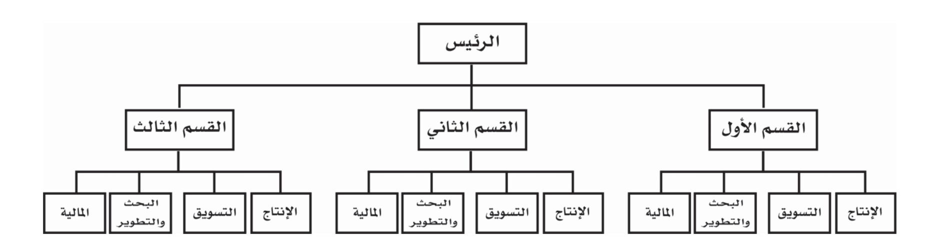
- ضمان الاستثمار العقلاني لمختلف موارد المنظمة.

وقد تواجه عملية اعتماد هذا النوع بعض الإشكالات التطبيقية متمثلة بصعوبات التنسيق والاتصال بين الأقسام التخصصية، وكذلك عدم الاهتمام ببعض الأنشطة والوظائف المهمة والتي لا تستدعي الحاجة وجودها مستقلة في الهيكل وضعف دورها المهم للمنظمة.

2- **هيكل الأقسام**، هو ذلك الهيكل المرتكز في تصميمه على أساس تجميع الوظائف والأفراد في أقسام كبيرة الحجم بناءاً على مخرجاتها المتوقعة. ويستفيد هذا الهيكل ضمناً من أسس عديدة للتقسيم والتجميع منها الأساس الجغرافي وأساس المنتوج وأساس الزبائن مثلاً ويوضح الشكل (4-13) نموذج لهيكل الأقسام.

شكل (4-13)

هيكل الأقسام



يمتلك هذا الهيكل مجموعة المزايا الآتية:

- المرونة والسرعة في الاستجابة للتغير البيئي.
- قدرة عالية للتنسيق ما بين مختلف الأقسام.
- سهولة تحديد المسؤولية المتعلقة بالمشكلات المرتبطة بالإنتاج.
- يستجيب بدرجة كبيرة لاحتياجات الزبائن من مختلف المنتجات في مناطق جغرافية متنوعة.

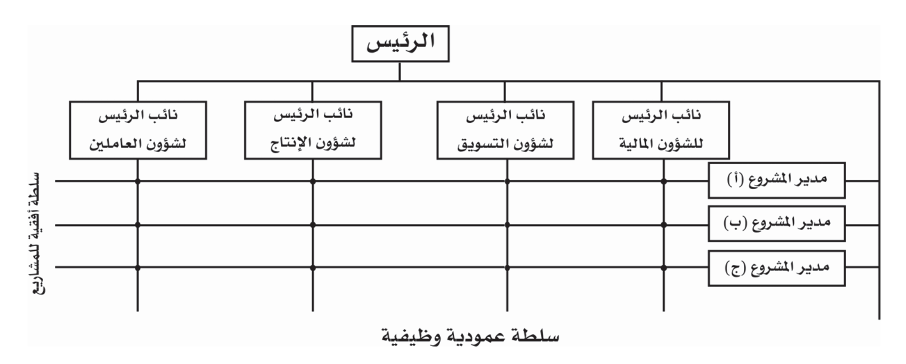
وتبرز مع هذه المزايا بعض الإشكالات التي تواجه المنظمة عند استخدامها هذا النوع من الهياكل لعل منها:

- ميل لاستخدام مضاعف للموارد التي تحتاجها أقسام المنظمة.
- صعوبة التنسيق والتحكم من قبل الإدارة بحركة الأقسام.
- وظهور صراع بين الأقسام على ما يخصص لها من موارد.

3- **الهيكل المصفوفي**، هو ذلك الهيكل الذي يرتكز في تصميمه على فكرة الجمع ما بين نوعي الهيكل الوظيفي وهيكل الأقسام بقصد إحداث تأزر ما بين ميزاتهما والحد من الإشكالات فيه، ويقع في إطار هذا الهيكل المشاريع، والبرامج، وفرق العمل المتخصصة بأداء مهام، ووظائف، وأدوار وعلاقات تخدم تلك الأقسام. يبين الشكل (4-14) نموذجاً لهيكل مصفوفي.

شكل (4-14)

الهيكل المصفوفي



تحقق المنظمة من اعتماد الهيكل المصفوفي مجموعة مزايا منها مثلاً:

- مستوى عالي من المرونة والتكيف مع حالات التغير وعدم التأكد البيئي.

- وجود مناخ من التعاون المشترك بين فرق العمل والخبراء لخدمة مختلف الأقسام والمشاريع.

- الكفاءة باستثمار الموارد وتقديم أفضل الخدمات للزبائن.

يواجه هذا الهيكل المصفوفي عدد من الإشكالات منها مثلاً:

- تولد السلطة المزدوجة حالات من الغموض والصراع والإحباط.

- هدر في الوقت نتيجة اللقاءات والاجتماعات والنقاش الطويل.

- بروز هيمنة من قبل أطراف على حساب أطراف أخرى في المنظمة.

- مجموعة الهياكل المعاصرة:

جاء التفكير بتوليد أنواع جديدة من الهياكل التنظيمية استجابة للتحولات الجذرية في بيئة عمل المنظمات الداخلية والخارجية وخاصة الدولية منها. لقد أفرزت الحاجة إلى استخدام تكنولوجيا معلومات

وسرعة الاتصالات وقدرة عالية على التكيف بقصد توسيع مساحة الإبداع والتميز في مستويات الأداء والتنوع في تحقيق الميزات التنافسية، التفكير بتبني أنواع جديدة من الهياكل تلبي متطلبات عمل المنظمة، بحيث تجعلها أكثر مرونة وقدرة على تحقيق أعلى مستويات التكامل والتنسيق. وتركز الهياكل المعاصرة على مجموعة مبادئ تحكم عملية تصميمها منها:

- نقل التركيز من وظائف المنظمة إلى عملياتها.
- إتاحة قدرة عالية على استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة.
- العمل على تمكين العاملين في المنظمة من اتخاذ قرارات ذات تأثير في مستوى الأداء.
- إتاحة فرصة لزيادة استخدام فرق العمل وتقليل الهرمية.
- إشاعة ثقافة تنظيمية يسودها روح المشاركة، والانفتاح، والشفافية والالتزام.

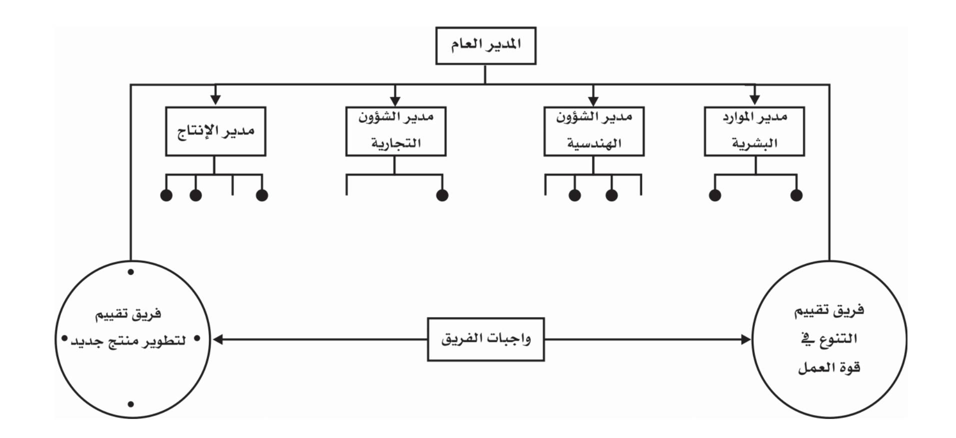
• أما أبرز أنواع الهياكل المعاصرة فهي:

1- هيكل الفريق، يعتمد تصميم هيكل الفريق على مدى حاجة المنظمة لوجود فرق عمل دائمة أو مؤقتة، وهذه الفرق مُشّكلة من مجاميع أفراد ينتمون إلى وظائف وتخصصات مختلفة ويرتبطون بعلاقات متنوعة ومتشعبة.

ويعرض الشكل (4-15) نموذج لهيكل الفريق.

شكل (4-15)

هيكل الفريق



يحقق استخدام هذا النوع من الهياكل المزايا أدناه:

- المساهمة في إزالة الحواجز بين الأقسام وتعزيز الالتزام وتكريس الجهود للأداء.

- معالجة عوائق الاتصال والتنسيق لضمان سرعة الاستجابة وتطوير القرار.

- اعتماد روح الشراكة وتقاسم المعلومات والمعرفة في القضايا المهمة والحرجة.

لكن اعتماد هذا النوع لا يخلو من إشكاليات لعل منها:

- بروز حالة التعقيد في الإجراءات المستخدمة من فرق العمل.

- الحاجة للمزيد من الموارد.

- ضياع الوقت بسبب تنوع الولاءات، وتعدد اللقاءات والاجتماعات.

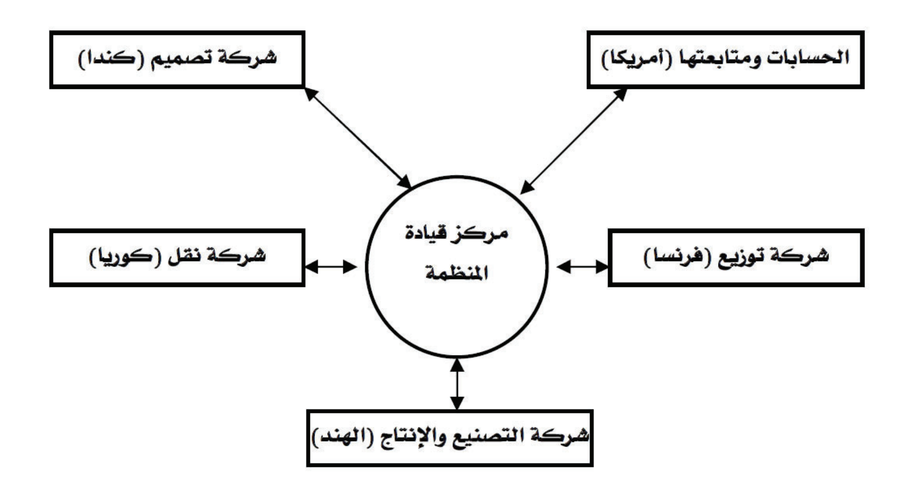
2- **الهيكل الشبكي:** يعتمد تصميم الهيكل الشبكي على امتلاك المنظمة لمركز قيادة رئيس يتولى مهام التنسيق بين مختلف مكونات المنظمة

(فروع، ووحدات، وأقسام كبيرة) من خلال امتلاك المنظمة لشبكة تكنولوجيا معلومات متطورة تساعد في تحقيق ربط بين مكوناتها ومع الأطراف الخارجية المؤثرة على عمل المنظمة ومنها الموردين ومتعهدي مختلف الخدمات. وقد يظهر الربط بصيغة تعاقد مع شركة أخرى تقدم خدمات للمنظمة من خلال عقود مبرمة بين الطرفين.

ويعرض الشكل (4-16) نموذج للهيكل الشبكي

شكل (4-16)

الهيكل الشبكي



يحقق استخدام الهيكل الشبكي مجموعة مزايا للمنظمة منها:

- تسمح تكنولوجيا المعلومات بتطبيق فلسفة الإدارة عن بعد.
- تعزيز القدرات التنافسية من خلال الاستفادة من خبرات خارجية متخصصة متنوعة.
- ترشيق هيكل المنظمة مما يكسبها قدراً عالياً من المرونة ويساعد في السيطرة على عمليات المنظمة ومواردها.

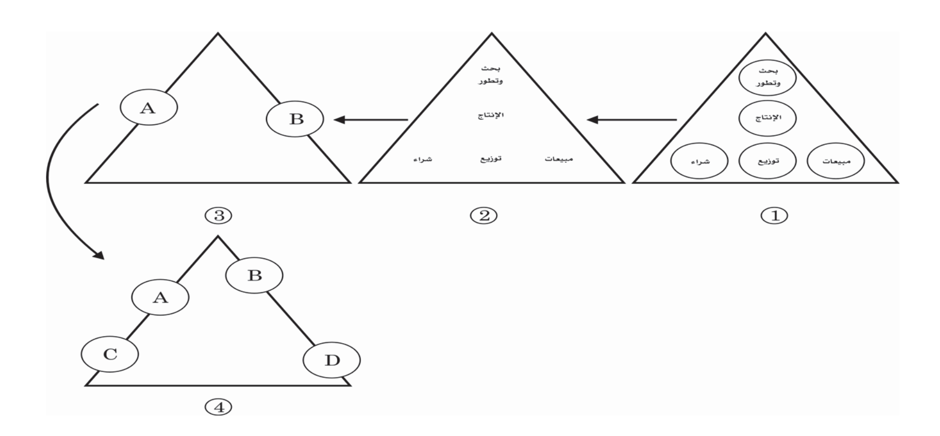
لكن هذا الهيكل يواجه بعض الإشكالات منها:

- فقدان المهام والأدوار الرئيسة التي ينبغي أن تركز عليها المنظمة.
- يسبب تلكؤ جزء من الشبكة عرقلة أعمال المنظمة وقد يؤدي إلى خسائر ومخاطر على باقي أجزاء المنظمة.
- صعوبة السيطرة على أعمال المنظمة نتيجة اتساع حجم الشبكة.

3- **الهيكل الافتراضي:** تنطلق فكرة تصميم الهيكل الافتراضي من إزالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المنظمة ومع البيئة الخارجية، كمرحلة أولية تقود إلى إزالة الحدود بشكل كامل بحيث تصبح المنظمة تعمل في فضاء الالكتروني كمنظمة افتراضية تعتمد في عملياتها على الأجيال المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبنيتها الارتكازية. ويمكن توضيح نموذج للهيكل الافتراضي الذي يتخطى الحدود التقليدية كما في الشكل (4-17).

شكل (4-17)

الهيكل الافتراضي (اللامحدود)



يحقق هذا النوع من الهيكل جملة مزايا منها:

- تقاسم المعرفة والخبرة بين الأفراد والفرق.

- تجاوز الحدود الرسمية، والمعيارية والإجراءات الروتينية.

- تتمتع المنظمة بقدرة عالية للاستفادة من الخبراء في كل مكان.

- ضمان قدراً عالياً من المرونة وسرعة الاستجابة والتكيف.

لكن هذا النوع تظهر فيه الإشكالات الآتية عند استخدامه واعتماده.

- صعوبة الحصول على أفراد ومديرين ذوي مهارات مميزة.

- الصعوبة في التنسيق والتكامل تسبب ضعف السيطرة على مختلف جوانب عمل المنظمة.

- يسبب محدودية فهم عوامل المواقف بروز تفسيرات متباينة لنفس المشكلة.

أسئلة عامة

1- أعط تعريف محدد لما يلي: التنظيم – النظام – المنظمة – الهيكل التنظيمي – الخارطة التنظيمية – التنظيم الرسمي – التنظيم غير الرسمي؟

2- وضح خطوات ومراحل تصميم الهيكل التنظيمي (التركيب التنظيمي)؟

3- كيف يمكن قراءة الخارطة التنظيمية، وماذا نستفيد منها؟

4- ما هي الأبعاد التي ذكرها (شايلد 1972) والتي ينبغي أن تحدد لتشكيل تصميم الهيكل التنظيمي؟

5- ماذا يوفر التخصص الوظيفي من فوائد للمنظمة، وماذا يواجهه من محددات وسلبيات؟

6- ماذا يقصد بالدور وكيف يتم هيكلة الأدوار؟

7- ماذا يعني التمايز والتكامل؟ وما هي مصادر التمايز في الأدوار التنظيمية؟

8- قدم ثلاثة أمثلة على المرتكزات الأساسية للبناء التنظيمي استناداً إلى المدخلات والعمليات والمخرجات.

9- ماذا يقصد بالهيكل المصفوفي، وما هي مزاياه وإشكالاته؟

10- اذكر أهم الهياكل المعاصرة، وتكلم عن واحد منها؟

أسئلة فكرية

1- ما هي الاعتبارات التي تؤخذ بنظر الأهمية عند إيجاد صيغة لتقسيم العمل بين تقسيم عالي (تخصص دقيق) وتقسيم واطئ (تخصص عام واسع)، ناقش ذلك؟

2- هل تعتقد بإمكانية استخدام مدخل خصائص الوظيفة الذي طوره **هكمان وأولدهام** في وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة؟ كيف؟

3- أعط ثلاثة أمثلة من واقع ميداني لعلاقات تنفيذية مباشرة، وعلاقات دعم وإسناد، وعلاقات وظيفية؟

4- علل مضمون العبارة التالية معززاً بأمثلة: (كلما اختلفت الأدوار ازدادت الحاجة إلى آليات تنسيق حديثة؟)

5- في تقديرك لماذا تختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات، عدد مصادر الاختلاف؟

أسئلة خيارات متعددة

1-تركز الهياكل المعاصرة على مجموعة مبادئ تحكم عملية تصميمها نذكرها أدناه عدا واحدة ليست منها:

أ- قدرة عالية على استخدام الـ (IT).

ب-نقل التركيز من عمليات المنظمة إلى وظائفها.

ج- استخدام فرق العمل.

د- التركيز على تمكين العاملين.

2- جميع الآتي هي إشكالات في هيكل الفريق عدا واحدة:

أ- تعقيد في الإجراءات المستخدمة من فرق العمل.

ب- الحاجة للمزيد من الموارد.

ج- إزالة الحواجز بين الأقسام.

د- ضياع الوقت بسبب تنوع الولاءات وتعدد الاجتماعات.

3- الآتي مجموعة من مزايا يحققها استخدام الهيكل الشبكي عدا واحدة:

أ- تسمح الـ (IT) بتطبيق الإدارة عن بعد.

ب- الاستفادة من خبرات خارجية متخصصة يعزز التنافس.

ج- ترشيق هيكل المنظمة (مرونة).

د- صعوبة السيطرة على أعمال المنظمة (اتساع حجم الشبكة).

4- هيكل تنظيمي يمكن أن يظهر فيه ازدواج السلطة:

أ- هيكل الأقسام.

ب- الهيكل الوظيفي.

ج- الهيكل المصفوفي.

د- الهيكل الافتراضي.

5- جميع الهياكل أدناه تعتبر هياكل مرتكزها الأساسي المدخلات عدا واحد:

أ- هيكل قائم على أساس المورد.

ب- هيكل قائم على أساس قناة التوريد.

ج- هيكل قائم على أساس وحدات الأعمال.

د- هيكل قائم على أساس التوريد.

6- على ماذا تستند هذه الوحدات كهياكل تنظيمية (وحدة سوق المستهلك، وحدة الأعمال الصغيرة، وحدة الشركات الكبيرة):

أ- اختلاف المنتجات.

ب-اختلاف مجاميع الزبائن المطلوب خدمتهم.

ج- اختلاف المواقع الجغرافية.

د-اختلاف المدخلات الأساسية.

7- واحدة فقط من الترتيبات التالية صحيحة للهياكل المذكورة وفق اعتبارات البحث عن الكفاءة (عمودي) واعتبارات التعلم التنظيمي (أفقي)

أ- هيكل وظيفي، هيكل على أساس الأقسام، هيكل فرقي، هيكل شبكي، هيكل افتراضي.

ب- هيكل على أساس الأقسام، هيكل شبكي، هيكل فرقي، هيكل وظيفي، هيكل افتراضي.

ج- هيكل شبكي، هيكل افتراضي، هيكل فرقي، هيكل على أساس الأقسام، هيكل وظيفي.

د- لا شيء مما ذكر أعلاه.

8- إذا لم يوجد تداخل في العمل كما هو الحال في المصارف مثلاً تفضل آليات التنسـيق التالية:

أ- اعتماد صيغ فرق العمل.

ب- الالتزام بسلسلة الامره.

ج- إبراز دور مدراء المشاريع.

د- استخدام اللقاءات غير المبرمجة.

9- واحدة من بين الآتي ليس من أنماط التكامل والتنسيق المعروفة:

أ- التكيف المتبادل.

ب- الإشراف المباشر.

ج- تقييس العمليات.

د- تجميع المهام.

10- يعود التمايز بين الأنظمة الفرعية في المنظمة إلى الآتي ما عدا:

أ- اختلاف التوجهات الزمنية للنظم الفرعية.

ب- تماثل وعدم اختلاف الأهداف للنظم الفرعية.

ج- العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل النظم الفرعية.

د- اختلاف مفردات وآليات عمل الهيكل التنظيمي للنظم الفرعية.

الفصل الخامس

5

العوامل الموقفية المؤثرة على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه

- مقدمة
- تأثير البيئة على أبعاد الهيكل وخصائصه
- تأثير العوامل الداخلية على أبعاد الهيكل وخصائصه
- تأثير الإستراتيجية والقوة على أبعاد الهيكل وخصائصه

الفصل الخامس

العوامل الموقفية المؤثرة

على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه

• مقدمـــة

يخضع الهيكل التنظيمي بأبعاده وخصائصه كمكون من مكونات تصميم المنظمـة، إلى تأثير جملـة مـن العوامـل الموقفيـة لعـل مـن أبرزهـا عوامـل البيئـة، ودورة حيـاة المنظمة، والحجم، والتكنولوجيا، والإستراتيجية، وقـوة الإدارة وتأثيرهـا. سيتضـمن هـذا الفصل عرضاً مركـزاً لطبيعـة اسـتجابة الهيكـل التنظيمـي بأبعـاده المتمثلـة بالتعقيـد، والرسمية، والمركزية والمسـتويات الإداريـة. وكـذلك تشخيصـاً لأهـم خصـائص الهيكـل متجسدة بخاصية المرونة، والثبات، والتكامـل والاخـتلاف. وينبغـي التنويـه إلى وجـود أساليب متعددة لتفسير تأثير العوامل الموقفية على الهيكل التنظيمي لعل من أبرزهـا دراسة تأثير كل عامل من عوامل الموقف بصورة منفردة على الهيكل التنظيمي بقصـد التعـرف عـلى مـدى التغيـير الحاصـل في أبعـاد الهيكـل وخصائصـه اسـتجابة لحـالات الاختلاف التي يتوقع حدوثها في كل عامـل مـن عوامـل الموقـف. كـذلك فـإن الضرورة العلمية تُلزم التفكير بالنظرة الشمولية من خلال دراسة التأثير المتبادل ما بـين عوامـل الموقف بشكل جمعي وأبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه.

وتأسيساً على ما تقدم سيتم عرض الأفكار آنفة الذكر ضمن الفقرات الآتية:

• تأثير البيئة على أبعاد الهيكل وخصائصه.

• تأثير العوامل الداخلية (دورة حياة المنظمة، والحجم، والتكنولوجيـا) عـلى أبعـاد الهيكل وخصائصه.

• تأثير الستراتيجية والقوة على أبعاد الهيكل وخصائصه.

• تأثير البيئة على أبعاد الهيكل وخصائصه

تعرضنا فيما سبق لموضوعي بيئة المنظمة وأبعاد الهيكل وخصائصه، وأن ما نود التركيز عليه هنا، هو بيان كيف تؤثر بيئة المنظمة كمكونات وخصائص على أهم أبعاد الهيكل التنظيمي من حيث التعقيد، والرسمية، والمركزية والهرمية، وكذلك خصائصه المرتبطة بالمرونة، والثبات، والتكامل والاختلاف. يتطلب استيعاب التأثير المتبادل ما بين مكونات البيئة وأبعاد الهيكل وخصائصه اعتماد منهج تفكير يساعد في ما يأتي:

- تطوير أساليب تساعد في فهم مكونات بيئة المنظمة، منها على سبيل المثال نظم المعلومات، وتفعيل الاتصالات وإدارة العلاقات مع مختلف الأطراف الخارجية. ولعل من أبرز تلك الأساليب قيمةً في فهم البيئة هي أساليب الرصد البيئي، وأساليب التدقيق البيئي. وكذلك الأساليب التي تعتمدها المنظمات الريادية بحيث تمكنها من زيادة التطابق والانسجام ما بين هذه المنظمات ومكونات البيئة، وينعكس ذلك على تطوير قدرة المنظمة في تبني خيارات الهيكل الأكثر فاعلية.

- توسيع مستوى الإدراك وتعزيز مستوى الوعي بمكونات بيئة المنظمة، خاصة وأن المديرين يطورون قراراتهم في ضوء إدراك معين لطبيعة البيئة وليس استناداً إلى الواقع الفعلي للبيئة. فإذا كانت هنالك فجوة كبيرة بين الواقع الفعلي للبيئة وما هو مدرك منها تقع إشكالية عدم القدرة للتفاعل الإيجابي والجيد مع تلك البيئة، وقد تتخذ قرارات غير صائبة بخصوص أبعاد والهيكل التنظيمي وخصائصه باعتباره وسيلة تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

أما بصدد استجابة الهيكل التنظيمي كأبعاد وخصائص لطبيعة البيئة فهي تعتمد على مستوى إدراك إدارة المنظمة ووعيها لحركية بيئة عمل المنظمة وتعقيدها وغناها.

لقد أسهم مجموعة مـن رواد النظريـة الموقفيـة في تقـديم دراسـات تسـاعد إدارة المنظمة في التعامل مع مكونات البيئة وطبيعتها وانعكـاس ذلـك عـلى أبعـاد الهيكـل التنظيمي وخصائصه.

وتعتبر دراسـات كـل مـن (Burns & Stalker, 1961) و (Lawrence & Lorsch 1967) (Duncan, 1972) من الدراسات الرائدة والمؤسسة لفكرة الربط مـا بـين بيئـة المنظمة وهيكلها التنظيمي، وهو مـا يمثـل القاسـم المشـترك لتلـك الدراسـات في فهـم البيئة، لكن لا يفترض اعتبار نتائج تلك الدراسـات ومـا قدمتـه مـن نمـاذج وافتراضـات مسلمات نهائية لا تستطيع إدارة المنظمة مـن تجاوزهـا وفـق اعتبـارات تـرتبط بنـوع الترابط والتداخل ما بين العديد من المحددات الموقفية الأخرى.

ونعتقد أن صواب الفكرة في مرونتها وإمكانية تطبيقها عملياً وهو مـا ينطلـق مـن ما يؤهله منهج التفكير بكل من الأساليب المستخدمة في فهـم البيئـة، ومسـتوى إدراك الإدارة لهذه البيئة، وإذا ما أردنا أن نُفعل طبيعة التأثير المتبـادل بـين مكونـات البيئـة وأبعاد الهيكل وخصائصه فيمكن عرض ذلك من خلال الشكل (5-1):

شكل (5-1)

التأثير المتبادل بين خصائص البيئة وأبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه

خصائص البيئة	خيارات الهيكل	أبعاد الهيكل	خصائص الهيكل
• مستقرة • بسيطة • غنية تأكد عالي	- آلي (ميكانيكي) - يكون أقرب للهياكل التقليدية • وظائفي • الأقسام • مصفوفي آلي	• تعقيد عالي • رسمية عالية • معيارية عالية • مركزية عالية • هرمية عالية	- ثبات - تكامل - آليات تنسيق بسيطة - اتصالات عمودية - ضيق نطاق الإشراف وزيادة عدد المستويات الإدارية - تخصص دقيق
تداخل	أنظمة متزامنة عضوي آلي عضوي (تداخل) عضوي آلي آلي	تعقيد - تبسيط رسمية - غير رسمي معياري - غير معياري مركزية - لامركزية هرمية - لاهرمية تداخل لا هرمية - هرمية لا مركزية - مركزية غير معياري - معياري غير رسمي - رسمي تبسيط - تعقيد	ثبات - مرونة تكامل - اختلاف تنسيق بسيط - تنسيق معقد اتصالات عمودية - اتصالات متنوعة نطاق إشراف ضيق - نظام إشراف واسع تخصص ضيق - تخصص واسع تداخل تخصص واسع - تخصص ضيق نطاق إشراف واسع - نطاق أشراف ضيق اتصالات متنوعة - اتصالات عمودية تنسيق معقد - تنسيق بسيط اختلاف - تكامل مرونة - ثبات
عدم تأكد عالي • حركية • معقدة • فقيرة	عضوي - عضوي (مرن) - يكون أقرب للهياكل المعاصرة • الفريق • الشبكي • الافتراضي	• تعقيد منخفض • رسمية واطئة • معيارية محدودة • لا مركزية • هرمية منخفضة	- مرونة عالية - اختلاف وتنوع - آليات تنسيق معقدة - اتصالات متنوعة - اتساع نطاق الإشراف وقلة عدد المستويات الإدارية - تخصص متنوع

ويظهر من خلال هذا الشكل ما يلي:

• ينبغي التمييز بين حالتين الأولى تقع ضمن حالة الإدراك الواضح لكل من خصائص البيئة وخيارات الهيكل وأبعاده وخصائصه، بينما تقع الثانية ضمن حاله غموض وعدم وضوح بسبب ارتفاع عدم التأكد البيئي مما يؤدي إلى صعوبة الإدراك وتُلزم هذه الحالة إدارة منظمة الأعمال التفكير بخيارات للهيكل بأبعاده وخصائصه تكون أكثر مرونة وتتيح للمنظمة التعامل مع حالات متعددة متنوعة.

• لا يمكن لإدارة المنظمة في ظل الواقع الفعلي لعملياتها التفكير والاهتمام بالحالتين آنفتي الذكر بصورة مستقلة ومنعزلة، حيث يؤشر ذلك الواقع حتمية مواجهة الإدارة لحالات التداخل ما بين موقف الوضوح وموقف الغموض في البيئة. ويتطلب هذا فهم نسب معدلات التداخل ما بين:

- الاستقرار والحركية.
- البساطة والتعقيد.
- الغنى والفقر.

• يتجسد التداخل في اعتماد المنظمة على العمل وفق صيغة الأنظمة المتزامنة، إذ تعمل بعض أجزاء المنظمة كنظام بصيغ أكثر ثبات وآلية في حين تعمل أنظمة فرعية أخرى منها بصيغ المرونة والعضوية.

• إن نجاح حالات التداخل والاعتمادية ما بين مكونات بيئة المنظمة وخيارات الهيكل وأبعاده وخصائصه ما هو إلا نتاج لتفعيل آليات تنسيق متنوعة واضحة ومرنة، تسهم في تحقيق أعلى درجات التلاؤم بين المنظمة وبيئتها.

• تأثير العوامل الداخلية على أبعاد الهيكل وخصائصه

تحتوي المنظمة العديد من العوامل المتنوعة والمتداخلة المتشابكة بحيث يجد الباحث عن تلك العوامل صعوبة في فرزها وتبويبها بسبب اختلاف الأسس المعتمدة في تصنيفها. فمثلاً قد تكون هذه العوامل سلوكية وغير سلوكية، مادية وغير مادية، ملموسة وغير ملموسة، ظاهرة وضمنية أو تكون متداخلة. ولأغراض فحص تأثير العوامل الأكثر أهمية على أبعاد الهيكل وخصائصه سيتم التركيز هنا على ثلاثة عوامل رئيسة وهي:

• دورة حياة المنظمة.

• الحجم.

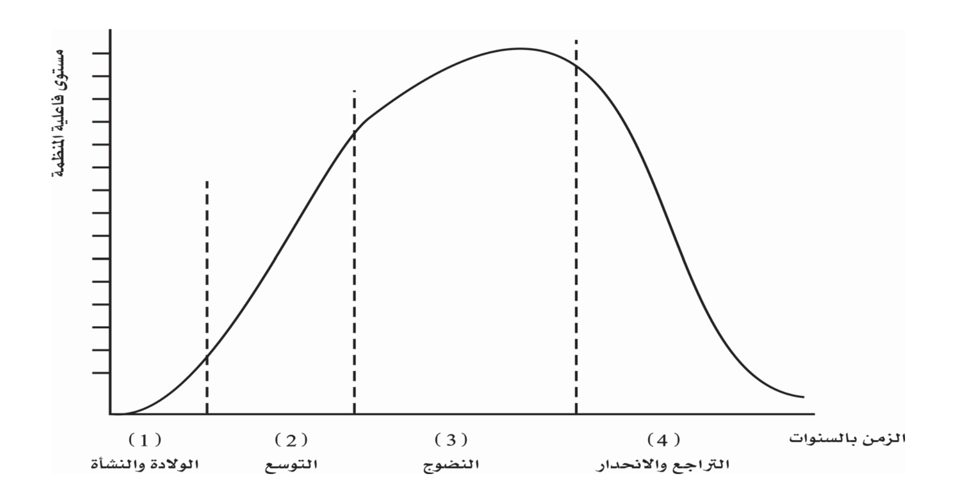
• التكنولوجيا.

- دورة حياة المنظمة وتأثيرها على أبعاد الهيكل وخصائصه

تشكل دورة حياة المنظمة أحد العوامل الموقفية المعبرة عن مرور المنظمة بمراحل متعاقبة من النمو والتطور والتغيير ابتداءً من الولادة والنشأة والتوسع، والنضوج، ثم التراجع والانحدار، كما يعرضها الشكل (5-2).

شكل (5-2)

دورة حياة المنظمة



تتضمن كل مرحلة من دورة حياة المنظمة درجات متفاوتة من النمو سواء تم قياسه بالمبيعات أم الحصة السوقية أم الحجم، وكذلك يرافق هذا النمو تحول وتغيير بأساليب إدارة المنظمة وآليات عملها وطرق تصميم

هيكلها وخصائصه. إن هذا الأمر يعني أن مفردات الممارسة الإدارية والتنظيمية تتأثر بمرور المنظمة عبر هذه المراحل، وأن لهذا الأمر انعكاس على تفاوت مستويات فاعلية المنظمة. ويتطلب ذلك أن ترصد الإدارة بوعي ومتابعة لدراسة توقيت انتقال المنظمة بصورة كلية أو جزئية من مرحلة إلى أخرى من دورة حياتها. إن الفكرة هنا هي ضمان نجاح إدارة المنظمة في التعامل الدقيق والصحيح مع ما تتطلبه كل مرحلة، وبهذا يتم استدامة نجاح المنظمة حتى في مرحلة التراجع.

أما بخصوص تأثير دورة حياة المنظمة على أبعاد الهيكل وخصائصه فيمكن عرضها من خلال الشكل (5-3).

شكل (5-3)

تأثير دورة الحياة على أبعاد الهيكل وخصائصه

دورة حياة المنظمة / هيكل المنظمة	(1) مرحلة الولادة والنشأة	(2) مرحلة التوسع	(3) مرحلة النضوج	(4) مرحلة التراجع والانحدار
الأبعاد				
• التعقيد	• قليل جداً	• زيادة التعقيد	• تعقيد عالي	• تعقيد وسط
• الرسمية	• منخفضة	• ارتفاع الرسمية	• رسمية عالية	• رسمية عالية
• المعيارية	• قليلة جداً	• ارتفاع المعيارية	• معيارية عالية	• معيارية وسط
• المركزية	• عالية جداً	• تفويض للصلاحيات	• اتجاه نحو اللامركزية	• عودة إلى المركزية
• الهرمية	• محدودة	• نمو الهرمية	• استقرار الهرمية	• انخفاض مستويات الهرمية
الخصائص				
• ثبات/مرونة	• مرونة عالية	• توازن بين الثبات والمرونة	• المحافظة على التوازن	• مرونة عالية مع ثبات أقل
• تكامل/ اختلاف	• تكامل عالي	• توازن بين التكامل والاختلاف	• بروز الاختلاف والتنوع	• اهتمام محدود بالتنوع والتكامل
• آليات التنسيق	• آليات تنسيق بسيطة (إشراف مباشر)	• تنوع بآليات التنسيق	• تعدد طرق وآليات التنسيق	• آليات تنسيق محددة لأغراض التكيف مع الوضع
• الاتصالات	• عمودية	• متعددة الاتجاه	• متنوعة	• اتصالات عمودية
• نطاق الإشراف	• ضيق بسبب صغر الحجم	• ضيق	• وسط	• وسط إلى ضيق
• عدد المستويات	• قليلة	• زيادة عدد المستويات	• المحافظة على عدد المستويات	• انحسار عدد المستويات بالتدرج
• التخصص	• غير واضح	• وضوح بالتخصص الوظيفي	• التخصص احترافي (مهني)	• تخصص واسع

يتضح من الشكل (5-3) أن هنالك تأثير لدورة حياة المنظمة على أبعاد الهيكل خصائصه، حيث يلاحظ وجود اختلاف في طبيعة ونوعية كل بعد وخاصية من مرحلة الولادة والنشأة حتى مرحلة التراجع والانحدار.

إن هذه الأفكار تؤسس للمنطق العام الذي يمكن بدلالته تفسير ذلك التأثير. ولكن واقع حياة المنظمات يظهر اختلافاً في مدى احتياجها إلى كل من أبعاد الهيكل وخصائصه لتلبية متطلبات عملها وتحقيق مستويات فاعلية أفضل. وهنا نود أن ننوه إلى بروز معطيات كثيرة يمكن أن تؤخذ بنظر الاعتبار لغرض دراسة العلاقة والتأثير لدورة حياة المنظمة على أبعاد الهيكل وخصائصه منها:

- ليس بالضرورة أن تمر جميع المنظمات بهذه المراحل وبنفس التعاقب.
- لا تأخذ هذه المراحل وقت زمني معياري ينطبق على جميع المنظمات.
- قد تبدأ بعض المنظمات كبيرة الحجم، مما يتطلب تغيير في طبيعة أبعاد الهيكل وخصائصه منذ لحظة الولادة.
- تستمر بعض المنظمات صغيرة الحجم وهي تمر من مرحلة إلى أخرى، فقد تجد الإدارة أن المركزية هي الصيغة المفضلة ولا تتجه بالتالي نحو اللامركزية.
- مراعاة حالة التداخل والتشابك ما بين المراحل وما تتطلبه من نقلات نوعية في أبعاد الهيكل وخصائصه.
- توجه دورة حياة المنظمة أنظار المديرين إلى ضرورة فحص مفردات الإرثين الإداري والتنظيمي بعناية عبر الانتقال بين تلك المراحل لضمان صحة سلوك المنظمة وبما يضمن تحقيق فاعليتها.

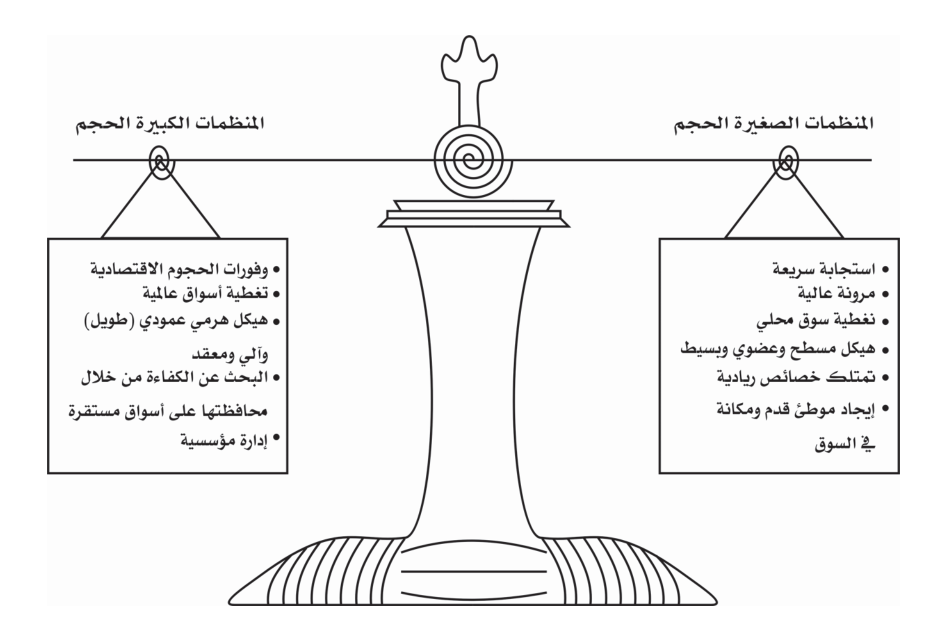
- الحجم وتأثيره على أبعاد الهيكل وخصائصه

يعتمد فهم تأثير الحجم على أبعاد الهيكل وخصائصه على توفر معرفة كافية عن المؤشرات التي يستدل من خلالها على حجم المنظمة. يتفق الباحثون في موضوع الحجم على اعتماد مؤشر عدد العاملين لوصف حجم المنظمة، على اعتبار أن مؤشر عدد العاملين له علاقة بباقي المؤشرات الأخرى لقياس الحجم مثل رأس المال، والأصول، والمبيعات مثلاً. ومع ذلك فإن قياس الحجم من خلال مؤشر عدد العاملين، تظهر فيه إشكالات ينبغي تجاوزها، مثل العدد الكلي للعاملين والذي يفصل بين منظمة صغيرة وأخرى كبيرة. ففي بعض الأنشطة والصناعات مثل الالكترونية منها قد يكون عدد العاملين بحدود (250) عامل يعني منظمة كبيرة بينما يعني هذا الرقم في الصناعات التي تعتمد تكنولوجيا ميكانيكية منظمة صغيرة الحجم. كما أن المؤشرات الإحصائية لقياس الحجم تختلف من دولة إلى أخرى، بل إن قياس الحجم قد تختلف عليه مؤسسات في نفس البلد الواحد. ولغرض تجاوز هذه الإشكالية ينصح المؤلفان اعتماد مجموعة مؤشرات لقياس الحجم منها مثلاً (عدد الزبائن، صافي المبيعات، القدرة الإستيعابية للمنظمة، حجم الموارد المادية والبشرية).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن بدلالة الحجم ومؤشراته التميز بين مجموعتين من المنظمات، الأولى منظمات صغيرة تتصف بسرعة الاستجابة والمرونة العالية والعمل في سوق محلي أو سوق إقليمي، وتتبنى هيكل مسطح عضوي بسيط في الغالب، إنها أي المنظمات الصغيرة تبحث عن الريادة والتمييز في منطقة محددة في السوق المستهدف. أما المجموعة الثانية فتظم المنظمات الكبيرة والتي تتصف بالقدر على تحقيق وفورات بحجوم الإنتاج وأن تصل إلى الأسواق العالمية وتمتلك هرمية وتسلسل عمودي وأن هيكلها في الغالب آلي معقد لكونها تبحث عن الكفاءة في أسواق مستقرة، ويجسد الشكل (5- 4) جوهر هذه الفكرة.

شكل (5-4)

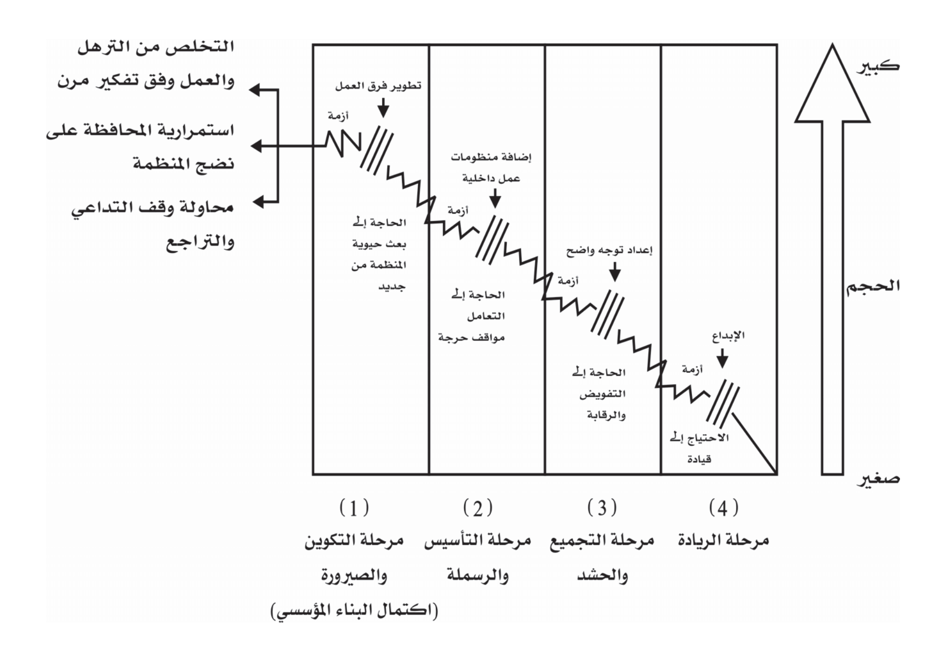
الاختلاف بين المنظمات الصغيرة والكبيرة



إن جميع المنظمات تبدأ صغيرة ثم لا تلبث أن تنمو بفعل عملياتها المخططة، وكذلك مراحل تطور المنظمة المعبرة عن دورة حياتها، وهذا يعني أن زيادة حجم المنظمة يرافقه انتقال المنظمة من مرحلة تطورية إلى أخرى، ويتجه بعض الباحثين إلى تحقيق ربط ما بين نمو حجم المنظمة وانتقالها من مرحلة تطور إلى أخرى، والذي يرافقه اختلاف بمساحة الإبداع، ووضوح التوجه، وتبيان في نوع الأزمات التي تواجهها وأساليب احتوائها انطلاقاً من مرحلة الريادة إلى مرحلة الجهود الجماعية، ومرحلة التأسيس والرسملة ومرحلة إعادة الصيرورة ومن ثمّ التعامل مع مرحلة التراجع التنظيمي. تترجم هذه الأفكار من خلال الشكل (5-5).

شكل (5-5)

مراحل نمو وتطور المنظمة واختلاف حجمها



ومما تقدم يتضح أن عامل الحجم كأحد العوامل الموقفية لا يمكن تفسير تأثيره بمعزل عن واقع عمل حركة المنظمة ككل ومنها تأثيره على أبعاد هيكل المنظمة وخصائصه، والذي يمكن وصفه وفقاً لمنطق استمرارية تأثير الحجم على مختلف عمليات المنظمة من جانب وعلى أبعاد الهيكل وخصائصه من جانب آخر.

وكما يتضح في الشكل (5-6)

شكل (5-6)

تأثير حجم المنظمة على أبعاد الهيكل وخصائصه

الحجم / الهيكل	منظمات صغيرة الحجم	مزيج	منظمات كبيرة الحجم
الأبعاد			
- التعقيد	قليل		كبير
- الرسمية	منخفضة		عالية
- المعيارية	قليلة	تداخل بالأبعاد	عالية
- المركزية	مركزية		لا مركزية
- الهرمية	محدودة		واسعة ومتنامية
الخصائص			
- ثبات / مرونة	مرونة		استقرار وثبات
- تكامل/اختلاف	تكامل		اختلاف وتنوع
- آليات التنسيق	آليات تنسيق بسيطة	تداخل بالخصائص	آليات تنسيق معقدة
- الاتصالات	مباشرة		غير مباشرة
- نطاق الإشراف	واسع		ضيق و/أو واسع
- عدد المستويات	قليلة		عدد كبير من المستويات
- التخصص	محدود (غير واضح)		واضح مهني او احترافي

ويمكن تلخيص جوانب تأثير الحجم في النقاط الآتية:

• تعتمد المنظمات صغيرة الحجم هيكل تنظيمي بسيط، مرن وعضوي كاتجاه عام لغرض التعامل مع حالة التغيير وعدم التأكد البيئي، إلا أن ذلك لا يلغي وجود حالات خاصة لبعض المنظمات صغيرة الحجم تعتمد فلسفة اللامركزية في العمل وتوسع من قاعدة المشاركة، وتكون فيها الاتصالات شاملة لجميع الأنواع وبمختلف الاتجاهات والوسائل وشفافة وتعتمد آليات تنسيق متنوعة.

• أن الاتجاه العام الذي يميز المنظمات كبيرة الحجم هو اعتمادها لهياكل تنظيمية معقدة يغلب عليها طابع الرسمية، وتعدد المستويات الإدارية، والتخصصات، والهرمية، وتنوع في آليات التنسيق والميل نحو الاستقرار في تقاليد العمل، إلا أن هذا الأمر لا يلغي وجود منظمات

كبيرة تعتمد هياكل تنظيمية مرنة (غرضية) تقل فيها المستويات الإدارية، وتميل لتحقيق التكامل، وتعتمد المركزية أحياناً، وتنميط الأعمال والعمليات واعتماد الاتصال المباشرة. ويلاحظ وجود منظمات كبيرة تعتمد التخصص الاجتماعي الواسع بدلاً من التخصص المهني الوظيفي الضيق.

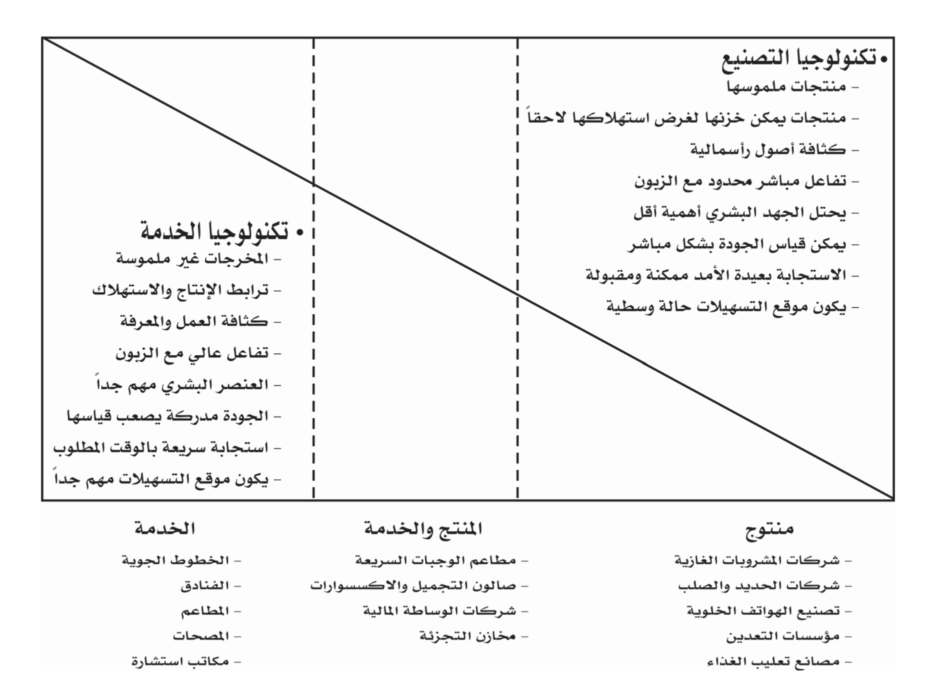
• إن حالة انتقال المنظمة من مرحلة إلى أخرى في الحجم يرافقها قدر من التغير في أبعاد هيكلها وخصائصه. فالقاسم المشترك أنها تحمل مزيج من الأبعاد والخصائص ليس من السهولة تصنيفها بكونها صغيرة أو كبيرة كحالة عامة. إن الهيكل هنا هجين في أبعاده وخصائصه لكي يستطيع مواكبة حالة التغير في حجوم المنظمات من الصغيرة إلى الكبيرة وبالعكس.

- التكنولوجيا وتأثيرها على أبعاد الهيكل وخصائصه

يعتمد تشخيص مدى تأثير التكنولوجيا على أبعاد الهيكل وخصائصه على إدراك التكنولوجيا وأصنافها من خلال تحديد ماهيتها ونماذجها. ويشكل ذلك أساس تفسير تأثير الاختلاف بدرجة التعقيد التكنولوجي على اختيار أبعاد الهيكل وخصائصه الملائمة لدرجة التعقيد، فالتكنولوجيا يمكن وصفها من خلال توليفة المهارات، والمعرفة، والقدرات، والأساليب، والمواد، والمكائن، والحاسبات، والأدوات ومعدات أخرى كتلك التي يستخدمها الأفراد لإجراء عمليات تحويل أو تغيير المواد الأولية إلى سلع وخدمات ذات قيمة. ويعني هذا إمكانية فهم التكنولوجيا من منظور شامل ومتنوع يصلح للمقارنة ما بين الاختلافات لأنماط تكنولوجيا التصنيع، وأنماط تكنولوجيا الخدمات وأنماط تعتبر هجين بين المجموعتين. ويمكن توضيح الخصائص المميزة لتلك الأنماط بالشكل (5-7).

شكل (5-7)

الاختلافات بين خصائص تكنولوجيا التصنيع وتكنولوجيا الخدمات



إن معرفة درجة التعقيد التكنولوجي كانت مثار اهتمام الباحثين من جانب وكذلك المتخصصين من مستشارين وخبراء ومتمرسين من جانب آخر. هكذا تم دراسة التكنولوجيا وأثرها على الهيكل من قبل الباحثين وقدمت مجموعة نماذج لدراسة تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي، وسيتم الإشارة إلى ما يعتبر دراسات مرجعية مهمة ورائدة في الفكر التنظيمي، وهي:

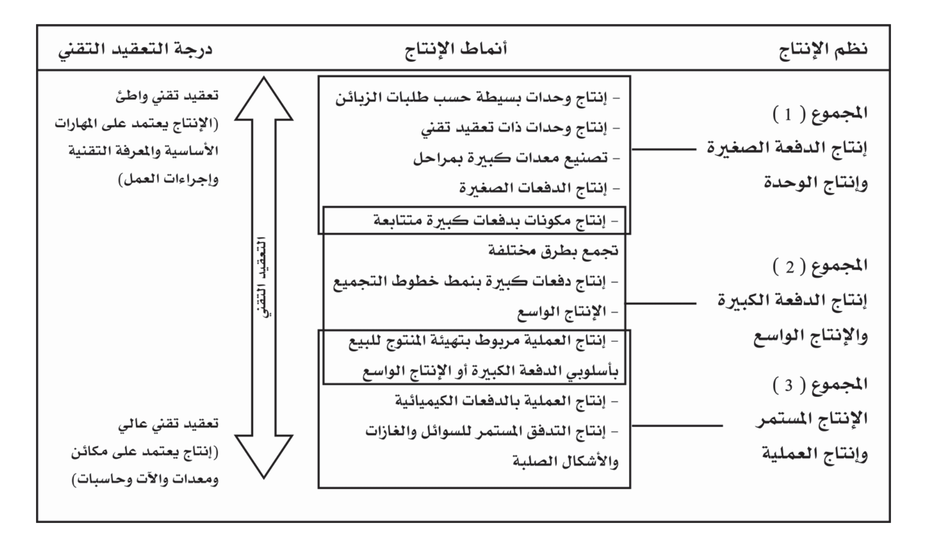
1- دراسة جون ودوارد (1958-1965)

اهتمت وداورد بدراسة درجة التعقيد التقني في العمليات الإنتاجية، واستطاعت أن تميز بين عشرة أنماط من تكنولوجيا الإنتاج وصنفت هذه

الأنماط ضمن ثلاثة مجاميع لأنظمة الإنتاج التي تتباين بدرجة تعقيـدها التقنـي وكـما يوضحها الشكل (5-8).

الشكل (5-8)

درجة التعقيد التقني في أنماط نظم الإنتاج



وقد استنتجت الباحثة جون ودوارد من دراستها التي استمرت مـن عـام 1953 إلى عام 1958 أن لدرجـة التعقيـد التقنـي (مـنخفض - مرتفـع) تـأثيراً عـلى نـوع الهيكـل وخصائصه. فهي اهتمت ببحث قوة الملائمة بين درجة التعقيد التقنـي في أنمـاط نظـم الإنتاج وبين خصائص الهيكل وأنماطه وانعكاس تلك الملائمة على فاعلية المنظمة. حيث أن زيادة مستوى التلاؤم يقود ضمناً إلى ارتفاع مستوى فاعلية المنظمة.

ويقدم الشكل (5-9) صورة لذلك التلاؤم وفق نتائج دراسة جون ودوارد. إن عدم التلاؤم يحصل عندما تكون خصائص الهيكـل التنظيمـي المعتمـد لا تتوافـق مـع نمـط التكنولوجيـا المستخدمة في النظام الإنتـاجي للمنظمـة، هنـا يكـون الأداء متـدني وتظهـر إشـكالات أمـام المنظمة يفترض بـالإدارة أن تعيـد النظـر في أبعـاد الهيكـل التنظيمـي وخصائصـه. لقـد تـم

اعتبار الهيكل التنظيمي وسيلة بيد الإدارة لتحسين تدفق العمل واستمراريته لذلك تعتمد الخصائص المناسبة التي تعطي أفضل النتائج.

شكل (5-9)

درجة التعقيد التقني والهيكل التنظيمي

واطئ ← التعقيد التقني → عالي

خصائص الهيكل	تكنولوجيا الدفعات الصغيرة	تكنولوجيا الإنتاج الواسع	تكنولوجيات العمليات المستمرة
- المستويات الهرمية	3	4	6
- نطاق الإشراف للمديرين التنفيذيين	4	7	10
- نطاق الرقابة للمشرفين المباشرين على خطوط الإنتاج	23	48	15
- نسبة المديرين إلى غير المديرين	23:1	16:1	8:1
- الشكل التقريبي للمنظمة	مسطح نسبياً مع نطاق رقابة ضيق	طويل نسبياً مع نطاق رقابة واسع	طويل كثيراً مع نطاق رقابة ضيق جداً
- نمط الهيكل	عضوي	ميكانيكي (آلي)	عضوي
- كلف العمليات	عالية	وسط	منخفضة

2- دراسة جيمس ثومبسون (1967)

ركز ثومبسون في دراسته على درجة الاعتمادية ما بين مهام المنظمة المختلفة ترتبط هذه بنمط التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة ودرجة تعقيدها. لقد استطاع ثومبسون أن يميز بين ثلاثة أنماط من التكنولوجيا، وهي:

• **تكنولوجيا وسيطة:** وهذه تتصف بكون مراحل العمليات والأنشطة المختصة بالمدخلات، والتحويل والمخرجات تؤدى بصورة مستقلة أحدها عن الأخرى، ويستخدم هذا النمط من التكنولوجيا في المؤسسات المصرفية والبريد مثلاً.

• **تكنولوجيا طويلة مترابطة:** وهذه تتصف بكون مراحل العمليات والأنشطة المختصة بالمدخلات، والتحويل والمخرجات ينبغي أن تُنجز بشكل سلسلة طويلة مترابطة، ويستخدم هذا النمط في المنظمات الصناعية ذات الخطوط الإنتاجية.

• **تكنولوجيا كثيفة:** وهذه تتصف بكون مراحل العمليات والأنشطة المختصة بالمدخلات، والتحويل والمخرجات غير مستقلة لا تنفصل متداخلة متبادلة الاعتمادية.

إن لهذه الأنماط الثلاث انعكاسات متباينة على الهيكل التنظيمي من حيث آليات التنسيق الرئيسة وكلفها، وسياسات التعامل مع عدم التأكد، واتجاهات الاتصال المطلوبة، واتخاذ القرارات، وضرورة قرب الوحدات الإنتاجية أو بعدها عن بعضها البعض. إن ثومبسون يتبنى منظور التلاؤم ما بين أنماط التكنولوجيا وهيكل المنظمة لضمان فاعلية المنظمة، كما يبين الشكل (5-10).

شكل (5-10)

أنماط التكنولوجيا وانعكاسها على هيكل المنظمة

نمط التكنولوجيا	طبيعة التداخل بين المهام	آليات التنسيق	استراتيجية تقليل عدم التأكد	كلفة التنسيق	مدى الحاجة للاتصال الأفقي عند تطوير القرار
التكنولوجيا الوسطية	انسيابية أداء المهام باستقلالية تعامل البنك مع عملاءه	المعيارية، القواعد والإجراءات هيكل الأقسام	زيادة عدد الزبائن المطلوب خدمتهم	منخفضة	اتصالات منخفضة
التكنولوجيا الطويلة المترابطة	تتابع في إنجاز المهام خطوط الإنتاج المستمر	تخطيط وجدولة (خطط وجدولة وتغذية عكسية) قوى المهام	فائض الموارد تكامل عمودي	وسط	اتصالات وسط
التكنولوجيا الكثيفة	تبادلية المستشفيات ومراكز البحث والتطوير	تكييف متبادل، لقاءات ما بين الأقسام المتقابلة والعمل بروح الفريق هيكل مسطح أفقي	تخصصية في المهام والأنشطة	مرتفعة	اتصالات مرتفعة

3- دراسة تشارلس بيرو (1970)

استخدم شارلس بيرو التكنولوجيا بمفهومها الواسع حيث اعتبر التكنولوجيا لا تتحدد بأنماط تكنولوجيا الإنتاج والعمليات إنما تمتد لتشتمل على المعرفة التي تتواجد في جميع المنظمات. فهو بذلك أسس لفكرة جديدة لدراسة تكنولوجيا المعرفة باستخدام بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: يصف مدى **التنوع بالمهام** وفيما إذا كانت هذه المهام قليلة التنوع ذات طبيعة روتينية تحتاج إلى قدرات توقع بسيطة أو أنها مهام متنوعة غير روتينية وتحتاج إلى العديد من التوقعات.

البعد الثاني: يصف مدى القدرة **على تحليل وفهم المهام** المساعدة في تقديم حلول للمشاكل المطروحة. وهنا يمكن أن تكون المهام بسيطة ومعروفة لكونها تتعامل مع مشاكل عادية سهلة أو تكون المهام غير محددة ولا يسهل تحليلها لكونها مرتبطة مع مشاكل غير عادية.

وقد نتج عن تفاعل هذين البعدين أربعة أنماط من التكنولوجيا انظر الشكل (5-11)، تمتلك هذه الأنماط تأثيرات متباينة على أبعاد الهيكل وخصائصه، وكذلك درجة عضوية الهيكل ودرجة آليته كما يوضحها الشكل (5-12).

شكل (5-11)

أنماط التكنولوجيا التي درسها شارلس بيرو

تنوع المهام: منخفض (مهام روتينية مع استثناءات قليلة) — مرتفع (مهام غير روتينية مع العديد من الاستثناءات)

القدرة على تحليل المهام: منخفضة (مهام غير روتينية يصعب برمجة الحلول) — مرتفعة مهام روتينية مع إمكانية برمجة الحلول

منخفض	مرتفع
الحرفية (2) **شركات النقش والفنون**	**غير روتينية** (4) **مراكز البحوث والتطوير**
روتينية (1) **شركات البناء الجاهز**	**هندسية** (3) **الشركات الصناعية الميكانيكية**

شكل (5-12)

أثر أنماط التكنولوجيا على أبعاد الهيكل وخصائصه

هيكل وسط العضوية	الهيكل عضوي
• الرسمية وسط • المركزية وسط • امتلاك العاملين لخبرات • نطاق رقابة وسط إلى واسع • اتصالات أفقية وشفوية الحرفية	• رسمية منخفضة • مركزية منخفضة • تعزيز خبرات العاملين بالتدريب • نطاق رقابة من وسط إلى ضيق • اتصالات أفقية ومقابلات غير روتينية
هيكل آلي • رسمية عالية • مركزية عالية • خبرة وتدريب قليل • نطاق رقابة واسع • اتصالات عمودية ومكتوبة روتينية	**هيكل وسط الآلية** • رسمية وسط • مركزية وسط • تدريب رسمي • نطاق رقابة وسط • اتصالات مكتوبة وشفوية هندسية

• نظم التصنيع المتقدمة وأثرها على الهيكل التنظيمي

لقد تطورت نظم التصنيع والإنتاج بفضل تراكم المعرفة، والابتكارات، والدعم المادي والدعم المالي غير المحدود، وجاء هذا ليلبي متطلبات بيئة شديدة المنافسة تشح فيها الموارد باستمرار. وتوجه تلك التطورات باستخدام حزمة من نظم التصنيع والإنتاج لعل من أبرزها:

1- تكنولوجيا التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD)، وهو أسلوب تصنيع متقدم قائم على جوانب فنية ساهمت بشكل كبير في تبسيط عمليات التصميم. إن دخول الحاسوب على عمليات التصنيع ساهم في زيادة دقة الأنشطة والعمليات وكذلك أعطى مرونة عالية في تصميم الأدوار وإجراء عمليات المناقلة بين مختلف مستويات العمل. وانعكس نظام التصنيع هذا على طبيعة الهيكل المستخدم في شركات التصنيع من حيث اتساع درجة المرونة، واستخدام فرق العمل وضرورة الإنفاق على التدريب المتخصص لتحسين النوعية.

2- إدارة المواد بمساعدة الحاسوب (CAMM)، وهو أسلوب تصنيع متقدم يساعد في إدارة تدفق المواد وعناصر الإنتاج إلى عمليات التحويل لتطوير جدولة رئيسية وتفصيلية للتصنيع والرقابة على الخزين. يجمع هذا الأسلوب بين مزايا سحب المواد ودفعها للعمليات التحويلية بانسيابية عالية رغم ما يبدو عليه من تعقيد معرفي. إنه يحقق تكامل ما بين أنشطة المدخلات والتحويل والمخرجات. وكذلك يسهل حالة الاعتمادية بين تلك الأنشطة. لقد رافق هذا الأسلوب إجراءات تنظيمية سهلة استخدامه مثل الاعتماد على فرق العمل والاتصالات السريعة بمختلف الاتجاهات وزيادة عمليات المشاركة واتساع درجة المرونة في النظام التصنيعي وسرعة وسهولة الاستجابة للتغييرات في الطلب والمنتوج.

3- نظام الإنتاج الآني (JIT) يسمى أيضاً نظام الخزين الصفري، وهو أسلوب آخر يصف تكنولوجيا التصنيع المتقدم لإدارة تدفق المدخلات داخل المنظمة. وهو قائم على أساس التسليم الفوري للمواد والعناصر التي تحتاجها عمليات التحويل مباشرة إلى مخرجات مجدولة بصيغة نهائية واضحة. ويكون هنا الخزين بحده الأدنى. يساهم هذا النظام بتعزيز الاعتمادية المتبادلة بين مهام مختلف المراحل في سلسلة الإنتاج. ويتصف بدرجة عالية من المرونة في التصنيع بحيث تتمكن المنظمة من الاستجابة للطلبات الواسعة من الزبائن وبكفاءة. يتطلب هذا النظام آليات تنسيق عالية، ويحتاج إلى تبني طرق جديدة للإدارة والتعامل مع الموردين والزبائن، هنا تكون الرسمية عند أدنى حدودها وعملية تطوير القرار تتصف باللامركزية لغرض الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل.

4- نظم تكنولوجيا التصنيع المرنة ونظم التصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب، تمثل نظم التصنيع المرنة (FMS) تكنولوجيا تسمح لإنتاج أجزاء مختلفة بأقل كلفة على نفس الماكنة أو المعدة. وهنا نتحدث عن تكنولوجيا متعددة الاستخدامات. وتستجيب هذه المرونة لطلبات بدفعات صغيرة أو كبيرة. أما نظم التصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب (CIM) فهي أسلوب تصنيع متقدم يُستخدم للتحكم بالتغيرات غير المعتاد عليها من إحدى العمليات إلى الأخرى. تطبيق هذا النظام يعتمد على امتلاك برمجيات جاهزة تصمم مسبقاً لتنفذ على نظام التصنيع.

تتطلب نظم التصنيع هذه معرفة عالية، وخبرات كثيفة، وتدريب نوعي وإنفاق عالي على البحث والتطوير. لذلك فإن أحد متطلبات نجاح عملها هو اعتماد خيارات غير تقليدية للهيكل، مثل الهيكل المصفوفي، وهيكل الفريق، والهيكل الشبكي والهيكل الافتراضي (للمزيد حولها راجع الفصل الرابع).

تتصف هذه الهياكل بالمرونة العالية، والاتصالات المتنوعة، واللامركزية العالية، وتقل فيها الرسمية، والمعيارية، والإجراءات الروتينية كذلك تتنوع آليات التنسيق في العمل وهي بشكل عام هياكل عضوية.

وينبغي التنويه إلى محدودية الدراسات التطبيقية التي تشير إلى الأثر المتبادل بين نظم التصنيع الحديثة ومتطلبات تصميم الهياكل الملائمة لها.

- تأثير الاستراتيجية والقوة على أبعاد الهيكل وخصائصه

ذكرنا فيما سبق أن للبيئة، والتكنولوجيا، والحجم ودورة حياة المنظمة كعوامل موقفية، تأثير على أبعاد الهيكل وخصائصه بدرجات مختلفة أدت إلى وجود توليفة متنوعة من الخيارات الخاصة بنوع الهيكل ونمطه، ولكن إلى أي مدى يكون الهيكل كأبعاد وخصائص معتمداً ومستجباً لتلك العوامل الموقفية منفردة ومجتمعة، باعتبار أن الهيكل هو ناتج تحليل موضوعي لتلك العوامل. أن واقع الحال يشير إلى وجود اختلافات في هياكل المنظمات رغم خضوع خيارات تلك المنظمات إلى نفس العوامل الموقفية. وهو ما يدعو للتأمل باكتشاف عوامل أخرى مهمة يصنفها البعض باعتبارها عوامل موقفية، يعتمد تفسير تأثيرها على أبعاد الهيكل وخصائصه من خلال فهم معطيات النظرية الموقفية، إلا أن المؤلفين يعتقدان بأن الستراتيجية والقوة ما هي إلا متغيرات وسيطة يمر من خلالها تأثير باقي العوامل الموقفية على هيكل المنظمة.

تأثير الإستراتيجية على أبعاد الهيكل وخصائصه

ترسم إستراتيجية المنظمة توجهات عملياتها المستقبلية معتمداً على تشخيص الأهداف بعيدة الأمد وتخصيص الموارد المختلفة لتحقيق هذه الأهداف. وهنا تلعب إدارة المنظمة دوراً حيوياً في تكوين الستراتيجية من خلال إدراكها لنتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وهذا يعني أن

تأثير البيئة كمتغير موقفي على هيكل المنظمة (الأبعاد والخصائص) يمر من خلال إدراك الإدارة لها وبالتالي اعتماد نمط معين من السلوك الإستراتيجي يتلائم مع مستوى ذلك الإدراك.

وفي إطار تأثير الستراتيجية على أبعاد الهيكل وخصائصه تظهر ثلاثة اتجاهات، وهي:

1- اتجاه يرى أن الهيكل التنظيمي، ما هو إلا أداة تعتمدها المنظمة لتنفيذ خياراتها الإستراتيجية. وهذا يعني أهمية تحقيق الانسجام والتوافق بين الإستراتيجية المعتمدة ونوع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذها. لقد أشار (Chandler 1962) في دراسته بكون الهيكل التنظيمي يتبع الستراتيجية التي تختارها المنظمة وتنفذها. ففي المنظمات صغيرة الحجم والتي تعتمد خيارات إستراتيجية محدودة يكون الهيكل البسيط بأبعاده وخصائصه ملائماً لها، بينما إذا اعتمدت المنظمة استراتيجيات نمو وتوسع يتطلب الأمر تغيير هذا الهيكل ليصبح على أساس وظائفي، وإذا ما استمرت المنظمة بالنمو والتوسع واعتمدت استراتيجيات تنويع عالي يصبح الهيكل التقسيمي أكثر ملائماً لها.

2- اتجاه يرى أن الاستراتيجية تولد في رحم الهيكل التنظيميوبالتالي فإنه يفرض قيود ومحددات هيكلية عليها. لقد أشار الباحثان (Hall & Saïas, 1979) إلى أن حالات عديدة تكون فيها الاستراتيجية تابعة ومقيدة بالهيكل التنظيمي الموجود. ولكن مهما يكن من أمر فإن العدد الأكبر من قيادات منظمات الأعمال تهتم بطبيعة المبادرات التي بموجبها يقرر نوع الهيكل والخصائص المعتمدة فيه.

3- اتجاه يرى أن العلاقة ما بين الاستراتيجية وهيكل المنظمة هي علاقة ذات طبيعة تبادلية في التأثير والتوجه. وهنا تفرض ضرورات الموقف الذي تتعامل معه المنظمة ترجيح اهتمام إدارتها بالستراتيجية أو الهيكل بشكل متوازن أو لصالح أحد هذين البعدين.

وتأسيساً على ما تقدم واسترشاداً برأي الباحثين (Milles & Snow, 1978) القائم على ميل إدارة المنظمات في اعتماد نمط من السلوك الاستراتيجي يكون ملائماً مع مستوى إدراك الإدارة لحالة عدم التأكد المرتبطة بقوى وعوامل البيئة الخاصة من جانب، واختيار الهيكل التنظيمي المنسجم والمتلائم مع مستوى الإدراك والسلوك الاستراتيجي من جانب آخر، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الشكل (5-13)

الشكل (5-13)

تأثير الإستراتيجية (أنماط السلوك) على أبعاد الهيكل وخصائصه

أنماط السلوك الاستراتيجي / الهيكل التنظيمي	المنقب (هجومي)	الدفاعي	المحلل	المستجيب
الأبعاد				
• التعقيد	عالي	قليل	وسط	غير واضح
• الرسمية	واطئة	عالية	وسط	
• المعيارية	واطئة	عالية	وسط	
• المركزية	قليلة	كبيرة	وسط	
• الهرمية	قليلة	عالية	وسط	
الخصائص				
• ثبات/مرونة	مرونة عالية	ثبات	مرونة وثبات	غير واضح
• تكامل/ اختلاف	اختلاف كبير	تكامل عالي	مزيج	
• آليات التنسيق	آليات تنسيق متطورة	آليات تنسيق محدودة	مزيج من آليات التنسيق	
• الاتصالات	متنوعة في جميع الاتجاهات	عمودية وأفقية	تكامل في عملية الاتصال	
• نطاق الإشراف	واسع	ضيق	وسط	
• عدد المستويات	وسط	كبير	وسط	
• التخصص	عالي ودقيق	احتراف مهني	وسط	
نوع الهيكل	عضوي	آلي	عضوي/ آلي	غير واضح المعالم

يتضح من الشكل (5-13) أن السلوك الاستراتيجي الذي تعتمده إدارة المنظمة له تأثير على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه، وبالتالي يكون محدداً لنوعه، فإذا كان هذا السلوك يتصف بالبحث الدائم عن الفرص والدخول في مجالات جديدة للنمو، والتطور والبحث عن حالات تنافس في أسواق المنظمة الهادفة إلى تقديم كل ما هو جديد ومتميز من منتجات، وخدمات، وابتكارات ومعارف، هنا يصبح الهيكل العضوي خياراً ملائماً للمنظمة، حيث المرونة العالية، والاختلاف في آليات التنسيق المتطورة، وتنوع في اتجاهات الاتصال وتخصص دقيق وعالي. أما إذا اعتمدت الإدارة السلوك الدفاعي فإنها تنتهج نهجاً عقلانياً مركزاً على الثبات والبحث عن الكفاءة من خلال هيكل تنظيمي آلي يتصف بالثبات، وتكامل عالي، ويعتمد آليات تنسيق محدودة، وتكون الاتصالات عمودية وأفقية وتخصص احترافي مهني. بينما يجمع نمط سلوك المحلل مزيج من خصائص الهيكل العضوي والهيكل الآلي. أما نمط السلوك المستجيب فإن نوع الهيكل يكون غير واضح لا تأخذ أبعاد وخصائصه صيغة محددة بسبب عدم وضوح السلوك الاستراتيجي.

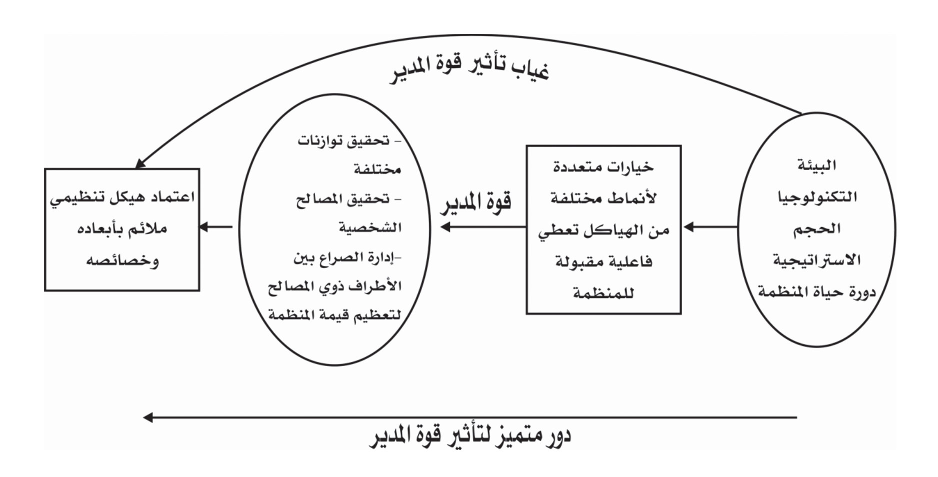
- تأثير القوة على أبعاد الهيكل وخصائصه

تمتلك إدارة أية منظمة صلاحيات متنوعة، وهذه تستند على جوانب رسمية بحكم وجود الفرد في موقع وظيفي معين. وكلما كان هذا الموقع يقع في قمة الهرم ازدادت الصلاحيات التي يمتلكها من يشغل ذلك الموقع الإداري. ورغم الدور المهم والحيوي للصلاحيات فإن المدير يستطيع أن يُفعل تأثيرها من خلال امتلاكه لصفات وخصائص قيادية ذات طبيعة تأثيرية تؤهله أن يكون مرجعية مهمة للعاملين. إن هذا الأمر يعني زيادة تأثير القوة الإيجابي على مفردات العمل المختلفة في المنظمة، إنه يولد إمكانية لتوظيف مصادر القوة (الموقع، وشبكة العمل، والخبرة والحكمة

مثلاً) بما يعزز من قدرة المدير وإمكانيته في اعتماد نوع الهيكل كخيار استراتيجي للمنظمة. وينبغي أن يحقق المدير قدراً من توازن القوى والمصالح للأطراف المؤثرة من داخل المنظمة وخارجها، هذا من جانب، وكذلك ينبغي أن يستوعب المدير ويعي حركية المتغيرات الموقفية وتأثيراتها المتباينة بصورة منفردة ومركبة من جانب آخر. وضمن المنطق السياسي لتفسير تأثير القوة وصراع المصالح على أبعاد الهيكل وخصائصه يظهر لنا أن الهيكل التنظيمي كخيار استراتيجي يعتمد على قوة المدير في تحقيق توازنات مختلفة ومراعاة مصالح متنوعة يأتي في مقدمتها مصالح المالكين ومصالح العاملين ومصالح الزبائن. وهنا يكون الهيكل خياراً نهائياً وفقاً آلية تعتمد على تفعيل المدير لقوته من أجل تحقيق التوازنات المتنوعة وقوته في إحكام السيطرة على الصراع لتحقيق مصالح المنظمة، إن قوة المدير تعتبر مفردة مهمة ضمن منظومة التفاعل والمؤثرات الموقفية الأخرى المحددة لأبعاد الهيكل وخصائصه ووفقاً للشكل (14-5)

شكل (14-5)

الهيكل كخيار استراتيجي ضمن منطق قوة المدير



أسئلة عامة

1- عرف البيئة، وما هو التأثير الفعلي مكونات البيئة على أبعاد الهيكل وخصائصه؟

2- ما المقصود بالأنظمة المتزامنة وكيف تعمل؟

3- عرف مفهوم دورة حياة المنظمة، وهل تأثرت الممارسات الإدارية والتنظيمية وفق اعتبارات تحول المنظمة من مرحلة إلى أخرى في دورة الحياة؟ وضح ذلك معززاً بالرسم؟

4- ما هي المؤشرات التي تؤيد استخدامها لقياس حجم المنظمة، ولماذا؟ هل يوجد مؤشر واحد يعطي صورة مقبولة عن الحجم، ما هو؟ كيف تفسر علاقته بالهيكل؟

5- هل يؤثر الحجم على أبعاد الهيكل وخصائصه، كيف؟ وضح ذلك معززاً بالأمثلة؟

6- قارن بين خصائص تكنولوجيا التصنيع وخصائص تكنولوجيا الخدمات؟

7- استعرض أهم ما جاء بدراسة جون وداورد حول طبيعية العلاقة بين التعقيد التكنولوجي والهيكل التنظيمي؟

8- ما أثر أنماط التكنولوجيا على أبعاد الهيكل وخصائصه وفق دراسة تشارلس بيرو؟ فسر ذلك مدعماً إجابتك بمخطط؟

9- ما هي اتجاهات العلاقة بين الستراتيجية والهيكل التنظيمي؟ وأي الاتجاه تؤيد ولماذا؟

10- هل لقوة المدير تأثير على الهيكل التنظيمي، كيف؟ فسر ذلك؟

أسئلة فكرية

1- علل لماذا يختلف المدراء في إدراكهم للبيئة؟ وهل يؤثر هذا الاختلاف بالإدراك القرارات والممارسة الإدارية في المنظمة؟

2- خذ أية منظمة على سبيل المثال، وعرض أجزاءها التي يفترض أن تعمل بهيكل آلي وكذلك الأجزاء والأقسام التي يفترض أن تعمل بهيكل عضوي؟ إذا عملت هذه المكونات مع بعض ماذا تسمى المنظمة كنظام في هذه الحالة؟

3- ما هي العوامل التي تحدد سرعة تحول المنظمة من مرحلة إلى أخرى في دورة الحياة؟

4- في تقديرك لماذا يتفق أغلب الباحثين على اعتماد عدد العاملين كمؤشر لقياس حجم المنظمة؟ هل يوجد مؤشر آخر أفضل منه، ما هو؟

5- خذ ثلاثة منظمات مختلفة في طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها، وأعرض في جدول أثر اختلاف التكنولوجيا على بعض خصائص وأبعاد هيكلها التنظيمي؟ ناقش ذلك في إطارا دراسات عرضت في هذا الفصل للعلاقة بين التكنولوجيا والهيكل؟

أسئلة خيارات متعددة

1- باحثان عرضا نوعين أو نمطين من الهياكل الأول آلي والثاني عضوي فمن هم:

أ- Lawrence & Lorsch

ب- Mintzberg & Duncan

ج- Burns & Stalker

د- لا أحد من المذكورين

2- إن القرارات التي يتخذها المديرين تقوم في الغالب على:

أ- معطيات إدراك البيئة.

ب- البيئة كما هي عليه فعلاً.

ج- معطيات البيئة الماضية.

د- لا شيء مما ذكر.

3- الأنظمة المتزامنة هي:

أ- أنظمة تعمل بهياكل عضوية.

ب- أنظمة تعمل بهياكل بيروقراطية.

ج- أنظمة تعمل بالمركزية العالية.

د- أنظمة تحوي هياكل آلية وأخرى عضوية.

4- واحدة من العبارات أدناه صحيحة:

أ- كلما زادت حركية البيئة وأصبحت فقيرة مع وجود مكونات عديدة أصبح التأكد عالي فيها.

ب- كلما قلت حركية البيئة وأصبحت الموارد متوفرة مع وجود عدد أقل من مكونات أصبح التأكد عالي فيها

ج- كلما قلت حركية البيئة وأصبحت غنية مع وجود عدد أقل من مكونات أصبح عدم التأكيد عالي فيها.

د- لا توجد علاقة بين هذه المتغيرات وعدم التأكد البيئي.

5- خصائص أي مرحلة من مراحل دورة الحياة تكون كالآتي (الرسمية قليلة جداً، المركزية عالية، الهرمية محدودة، التعقيد قليل جداً):

أ- مرحلة التوسع.

ب- مرحلة النضج.

ج- مرحلة التراجع والانحدار.

د- مرحلة الولادة والنشأة.

6- إن مفردات الممارسة الإدارية والتنظيمية لا تتأثر بمرور المنظمة من مرحلة إلى أخرى من مراحل دورة حياتها:

أ- نعم هذا صحيح.

ب- لا، والعكس هو الصحيح.

ج- لا توجد علاقة بين الممارسة الإدارية والتنظيمية ومراحل دورة الحياة.

د- لا شيء مما ذكر.

7- إن استخدام عدد العاملين كمؤشر لقياس حجم المنظمة يرجع إلى:

أ- سهولة قياسه.

ب- علاقته القوية بباقي المؤشرات الأخرى لقياس الحجم.

ج- لعدم وجود مؤشرات أخرى للقياس.

د- لا شيء مما ذكر.

8- جميع ما يلي من خصائص تكنولوجيا الخدمات عدا واحدة:

أ- المخرجات غير ملموسة.

ب- تفاعل عالي مع الزبائن.

ج- سهولة قياس الجودة بشكل مباشر.

د- العنصر البشري مهم جداً.

9- وفق دراسة جون ودوارد، فإن تكنولوجيا العمليات المستمرة يكون فيها:

أ- المستويات الهرمية عالية.

ب- نطاق الإشراف واسع.

ج- نسبة المديرين إلى غير المديرين أقل.

د- جميع ما ذكر أعلاه.

10- وفق دراسة تشارلس بيرو فإن التكنولوجيا غير الروتينية تتصف بالآتي:

أ- القدرة على تحليل المهام مرتفعة وتتنوع المهام منخفض.

ب- القدرة على تحليل المهام مرتفعة وتنوع المهام مرتفع.

ج- القدرة على تحليل المهام منخفضة وتنوع المهام مرتفع.

د- القدرة على تحليل المهام منخفضة وتنوع المهام منخفض.

المصادر العربية

- جاكسون، جون، «نظرية التنظيم: منظور كلي» (ترجمة خالد حسان رزوق)، 1988، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- حريم، حسين محمود (1996) «تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل»، عمان: دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- حسن، محمد حربي (1989)، «علم المنظمة»، مديرية دار الكتب، جامعة الموصل، نينوى، العراق.
- الخفاجي، نعمة عباس (2004) الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة الجامعية. عمان، الأردن.
- الخفاجي، نعمة عباس (2008) الفكر الإستراتيجي: قراءة معاصرة، دار الثقافة الجامعية، عمان، الأردن.
- رمضان، بدر حامد أحمد (1982) إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت.
- السالم، مؤيد سعيد (2002)، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد (2005)، نظرية المنظمة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2008) الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- عقيلي، عمر وصفي والمؤمني، قيس (2000) النظرية المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (2007)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (2006) نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

المصادر الأجنبية

- Ansoff, Igor (1965): "Corporate Strategy: An Analytic approach to business policy for growth and expansion", McGraw-Hill, New-York.
- Brooks, I. (2003), Organizational Behavior: Individuals, Groups, & Organization.: Prentice- Hall. England.
- Burns, T., and Stalker, G.M. (1966), "The Manegement of Innovation, Tavistock, London.
- Chandler, A. (1962): "Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise", MIT Press, Cambridge Mass.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment, & Performance, The Role of Strategic Choice, Sociology, 6.
- Daft, Richard L. (2004), "Organization Theory and Design". 8th ed., United States. Thomson.
- Duncan, R.B. (1972), "Characteristics of Organizational Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, 17.
- Galbrith, J.R. (1973), Designing Complex Organizations, Addison Wesley, MA.
- Gibson, G., Ivancevich, J.,Donnelly, J., and Konopaske, R. (2006), "Organization, Betravior, Straucture & Processes", Irwin, Boston.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1974), :The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs & the Evaluation of Job Redesing Projects, Technical Report No.4, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hall, D.J., and Saïas, M.A. (1979), "Les Contraintes Structurelles du Processus Strategique", Revue Francaise de gestion, 23.
- Hill, Ch.W., and Jones, G.R. (2007) "Strategic Management": An Integrated Approoach. 7th. ed., Houghton Mifflin Co., Boston.
- Hitt, M.A., Miller, C.and Colella, A. (2006) Organization Behavior: A Strategic Approach. John Wiley & Sons, Inc. New York.

- Hodge, B.J., and Anthony, W.P. (1991), "Organization Theory: A strategic Approach", 4th ed, Allyn and Bacon Inc., USA.
- Hodgetts, R.M., Luthans, F., & Doh, J.P. (2006) International Management: Culture, Strategy & Behavior. 6th ed.,: McGraw Hill, Boston.
- Huczynski, A.A., and Buchanan, D.A. (2007), "Organizational Betravior". 6th ed. Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. (2006), Exploring Corporate Strategy: Text & Cases 7th ed.,: FT Prentice Hall, England.
- Jones, Gareth R. (2007), Organization Theory, Design and Change, 5th ed. Prentice-Hall, New York.
- Keidel, R.W. (1988) Corporate Players, John Wiley & Sons, New York.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967), "(Organization & Environment, Harvard University Press, Cambridge.
- Levitt, H.J. (2005), Top Down: Why Hierarchies are Here to Stay & How to Manage Them more Effectively, "Harvard Business School press, Boston.
- Lwein, A.Y., and Stephens, C.U. (1994), :Attributes as Determinants of Organization Desing: An Integrated Model, Organization Studies, 14 (2).
- Miles, R.E., and Snow, C.C. (1978), Organizational Strategy. Structure, & Process. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H (1979): "The structuring of organization", Englewood Ciffs, Prenfice-Hall, N.J.
- Perrow, C. (1970), "Organizational Analysis: A Sociological View. Wadsworth, Belmont, CA.
- Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982), "In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies", Harper & Row, New York.
- Ramu, S.Shiva (2000), Twentieth Century Management Tools & Techniques Organization Design, Wheder Publishing, NewDelhi.

- Robbins, S.P.Coulter, M. (2005), Management 8th ed., Prentice Hall. Pearson.
- Saeed . J. (2005), Managing Organization In A Global Economy: An Intercultural Perspective, TAOMSON. Canada.
- Sheremerhorn, J.S. (2005), Management. 8th ed, Willey & Sons, inc. New York.
- Thompson, J.D. (1970), Organizations in Action. McGraw-Hill, New york.
- Wheelen, T. L.& Hunger, J. D. (2008), Strategic Management & Business Policy, 11th ed, Prentice.
- Wit, B.D., and Meyer, R. (2005), "Strategy Synthesis, Text & Reabings", Thomson Learning, London.
- Woodward, J. (1965), Industrial Organizations: Theory & Practices, O, ford University Press, London.